

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра бухгалтерского учета и статистики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись	инициалы, фамилия
« _____ »	_____ 20 ____ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

\_\_\_\_\_ 38.04.01 Экономика \_\_\_\_\_

код и наименование направления

\_\_\_\_\_ 38.04.01.00.07 Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ \_\_\_\_\_

код и наименование магистерской программы

Научный руководитель	_____	<u>к.э.н., доцент</u>	<u>С.А. Самусенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>С.Э. Щербик</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>коммерческий директор</u>	<u>В. П. Журов</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Проблемы экономического анализа коммерческой деятельности предприятия .....	7
1.1 Подходы к анализу коммерческой деятельности торгового предприятия .....	7
1.2 Общая характеристика предприятия розничной торговли .....	13
1.3 Предложения по разработке методики комплексного анализа коммерческой деятельности предприятия розничной торговли .....	18
2 Методика анализа результативности коммерческой деятельности .....	24
2.1 Анализ продаж, прибыльности и рентабельности .....	24
2.2 Анализ расходов предприятия .....	36
2.3 Факторный анализ доходов, расходов и финансовых результатов .....	46
3 Методика анализа деловой активности предприятия .....	58
3.1 Анализ оборачиваемости и продолжительности операционного цикла .....	58
3.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности .....	76
3.3 Анализ эффективности деятельности сегментов коммерческого предприятия .....	83
Заключение .....	90
Список использованных источников .....	94
Приложения А-Б .....	97-99

## **ВВЕДЕНИЕ**

Розничная торговля относится к числу перспективных и быстроразвивающихся секторов экономики России, эффективное функционирование которой является одним из источников достижения устойчивого социально-экономического развития страны, необходимым условием жизнеобеспечения населения и повышения качества жизни.

По существу розничная торговля уже становится самостоятельной отраслью рыночной экономики, которая постоянно приспосабливается к конкретным нуждам потребителей и ищет пути сокращения своих издержек. Решение задач подобного рода предполагает неуклонное повышение эффективности функционирования первичных звеньев отрасли, независимо от формы собственности и вида хозяйствования, что в сложившихся условиях развития отечественной экономики выдвигает необходимость совершенствования управления предприятиями розничной торговли, постоянного поиска средств и методов эффективного ведения хозяйственной деятельности с учетом быстро меняющейся рыночной ситуации.

В современных условиях хозяйствования значение проблем, связанных с управлением торговыми предприятиями, возрастает в силу таких факторов, как постоянный рост внутреннего товарооборота торговли в России, резкое увеличение количества розничных торговых сетей, а также активное продвижение на российский рынок иностранных компаний и, как следствие, усиление конкуренции в этой сфере национальной экономики.

Возрастающая конкуренция между торговыми предприятиями потребовала оптимизации осуществляемых ими бизнес-процессов, с целью повышения эффективности управления, максимизации прибыли и снижения затрат. В то же время, проблемы управления торговыми предприятиями определяются не только неблагоприятными условиями нестабильности среды их функционирования, но и проблемами в организации деятельности хозяйствующих субъектов.

Управление любой организации нуждается в своевременном выявлении возникающих финансово-экономических проблем и позитивных возможностей деятельности. Возрастание роли экономического анализа в оценке хозяйственной деятельности и происходящие изменения в формировании информационной базы привели к необходимости обращения к комплексному экономическому анализу на уровне первичной структурной экономической единицы – хозяйствующего субъекта, поскольку любой уровень управления направлен в конечном итоге на конкретный субъект хозяйствования, характеризующийся определенными показателями.

Несмотря на имеющиеся многочисленные работы в области экономического анализа, на сегодняшний день можно констатировать отсутствие единой методологической основы и информационных моделей анализа отраслевого назначения. К сожалению, мощное развитие торговли и сферы услуг в России не вызвало адекватного возрастания отраслевых методических работ в области бухгалтерского учета и экономического анализа.

Таким образом, перечисленные аргументы, а также отсутствие однозначного представления о сущности комплексного экономического анализа, его содержании, формах и методах проведения, методике обобщения результатов - определили выбор темы диссертационной работы.

**Целью** настоящего исследования является совершенствование методики комплексного анализа коммерческой деятельности предприятий розничной торговли для обеспечения достоверной и прозрачной внутренней отчетности как основы управленческих решений.

Цель диссертационной работы определила необходимость решения основных **задач**:

- проанализировать подходы к анализу коммерческой деятельности торгового предприятия и выявить их основные проблемы
- изучить особенности исследуемого предприятия розничной торговли
- проанализировать продажи, прибыльность и рентабельность предприятия
- осуществить анализ расходов предприятия
- провести факторный анализ доходов, расходов и финансовых результатов
- проанализировать оборачиваемость и продолжительность операционного цикла
- выполнить анализ дебиторской и кредиторской задолженности
- провести эффективность деятельности сегментов коммерческого предприятия

**Гипотеза** исследования заключается в том, что совершенствование методики анализа коммерческой деятельности с учетом специфики предприятий розничной торговли позволит оперативно отслеживать текущую ситуацию в бизнесе, повысит эффективность анализа коммерческой деятельности и позволит принимать взвешенные и верные управленческие решения.

**Объектом** исследования является методика экономического анализа коммерческой деятельности предприятий розничной торговли.

**Предмет** исследования - коммерческая деятельность предприятия розничной торговли города Красноярска, включающего в себя сеть супермаркетов, сеть дискаунтеров и распределительный центр, управление которыми осуществляется через центральный офис.

Информационной основой настоящей диссертационной работы являлись работы современных отечественных и зарубежных авторов, таких как В.Г. Савицкая, А.Д. Шерemet,

Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова, А.Н. Соломатин, специализирующихся в области бухгалтерского, управленческого и налогового учета, в частности, монографии и публикации периодической печати, ресурсы сети Интернет.

При написании диссертации использовались законодательные и нормативные акты по вопросам бухгалтерского и налогового учета, а также правовые аспекты. Апробация основных результатов настоящего исследования проведена на основе материалов, предоставленных сотрудниками предприятия, в том числе: данных оперативного, аналитического и синтетического учета.

**Научная новизна** заключается в разработке комплекса теоретических положений и практических предложений в области дополнения методики экономического анализа коммерческой деятельности:

- включение в методику анализа продаж, прибыльности и рентабельности, основанного на специфических показателях торговой деятельности;
- дополнение существующих этапов анализа коммерческой деятельности показателями, позволяющими сделать анализ предприятий торговли более информативным;
- выделение сигнальных показателей, специфических для торговой деятельности и влияющих на уровень прибыльности предприятия, для отслеживания их динамики и определение периодичности данного контроля.

В ходе диссертационного исследования использовались общенаучные методы познания, давшие возможность изучения экономических явлений и процессов во взаимосвязи и непрерывном развитии. В исследовании использованы сравнительный, логический, комплексный и экономико-математические методы анализа и научного познания. В качестве методов, конкретизирующих информацию, полученную посредством дедукции и индукции, анализа и синтеза, в работе широко применялись экономико-математические методы. В процессе проведения исследования применялись также такие приемы экономического анализа, как наблюдение, сравнение и другие, которые в целом позволили обеспечить достоверность и обоснованность выводов и рекомендаций, сформулированных автором диссертационной работы.

Теоретическую основу исследования составляли концепции и гипотезы, представляемые в современных трудах отечественных и зарубежных экономистов, сопоставления теоретических положений управленческого и финансового анализа и реальной учетной и аналитической практики на уровне организаций.

Предполагаемыми результатами исследования является то, что методика комплексного анализа коммерческой деятельности позволит исследовать торговые

предприятия с точки зрения их экономической эффективности, а так же принимать взвешенные и эффективные управленческие решения.

Настоящая диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Содержит 44 таблицы и 8 рисунков.

## **1 Проблемы экономического анализа коммерческой деятельности предприятия**

### **1.1 Подходы к анализу коммерческой деятельности торгового предприятия**

В рыночной экономике анализ финансовых результатов составляет важнейшую часть информационного обеспечения для принятия управленческих решений руководством предприятий. В получении подробной информации о финансовой ситуации в компании, ее деятельности заинтересованы практически все субъекты рыночных отношений: собственники, акционеры, аудиторы, инвесторы, банки, биржи, поставщики и покупатели, страховые компании и рекламные агентства.

Существует значительное количество методик анализа финансовых результатов. Между тем ведущие экономисты в области экономического анализа и финансового менеджмента подходят к отдельным теоретическим и методическим вопросам анализа в различных аспектах и с разной степенью детализации [12].

Рассмотрим основные методики анализа финансовых результатов с позиций разных авторов.

Так, Г. В. Савицкая [47] предлагает осуществлять анализ финансовых результатов деятельности предприятия последовательно проводя:

1. Анализ состава и динамики прибыли. При этом в процессе анализа используются следующие показатели прибыли: маржинальная прибыль; прибыль от реализации продукции, товаров, услуг; общий финансовый результат до выплаты процентов и налогов (брутто-прибыль); чистая прибыль; капитализированная прибыль; потребляемая прибыль. Причем, как указано автором, использование того или иного показателя прибыли зависит от цели анализа. Так, например, для определения безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприятия, для оценки уровня доходности производства отдельных видов продукции и определения коммерческой маржи используется маржинальная прибыль, для оценки рентабельности собственного капитала чистая прибыль, для оценки доходности совокупного капитала общая сумма прибыли от всех видов деятельности до выплаты процентов и налогов, для оценки устойчивости роста предприятия капитализированная (реинвестированная прибыль).

В процессе анализа необходимо определить состав прибыли, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. При этом Г. В. Савицкая считает, что особое внимание следует уделять учету инфляционных факторов изменения суммы прибыли. Также необходимо учесть факторы изменения каждой составляющей общей суммы прибыли отчетного периода.

2. Анализ финансовых результатов от реализации продукции и услуг. В процессе анализа изучаются динамика, выполнение плана прибыли от реализации продукции и определяются факторы изменения ее суммы (объем реализации продукции, структура реализованной продукции, себестоимость продукции, изменение уровня среднереализационных цен).

3. Анализ ценовой политики предприятия и факторный анализ уровня среднереализационных цен. При этом исследуется влияние на изменение уровня среднереализационной цены следующих факторов: качество реализуемой продукции, сроки реализации, рынки сбыта реализуемой продукции, конъюнктура рынка, инфляционные процессы.

4. Анализ прочих доходов и расходов. В процессе анализа изучаются состав, динамика, выполнение плана и факторы изменения суммы полученных убытков и прибыли по каждому конкретному случаю.

5. Анализ рентабельности предприятия. В первую очередь предлагается определить рентабельность продукции (коэффициент окупаемости затрат), рентабельность продаж (оборота), рентабельность совокупного капитала. Далее в процессе анализа необходимо установить динамику перечисленных показателей, сравнить с плановыми значениями и провести межхозяйственные сравнения с предприятиями конкурентами, провести факторный анализ каждого из показателей рентабельности.

6. Анализ использования прибыли. В процессе анализа изучаются факторы изменения величины налогооблагаемой прибыли, суммы выплаченных дивидендов, процентов, налогов из прибыли, размера чистой потребленной и капитализированной прибыли.

В свою очередь А. Д. Шермет [49] предлагает проводить анализ прибыли и рентабельности продукции в следующей последовательности:

1. Формируется ряд показателей, характеризующих финансовые результаты организации. При этом выделяются такие показатели, как валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) от продаж и прочей деятельности, прибыль (убыток) до налогообложения (общая бухгалтерская прибыль), прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль, нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода.

2. Анализ на предварительном этапе проводится как по абсолютным показателям прибыли, так и по ее относительным показателям, например по отношению прибыли к выручке от продажи по рентабельности продаж.



3. Углубленный анализ осуществляется путем исследования влияния на величину прибыли и рентабельность продаж различных факторов, которые подразделяются на группу внешних и группу внутренних факторов.

4. Затем анализируется влияние инфляции на финансовые результаты от продаж продукции.

5. Изучается качество прибыли, приводится так называемая обобщенная характеристика структуры источников формирования прибыли.

6. Проводится анализ рентабельности активов предприятия.

7. Осуществляется маржинальный анализ прибыли.

О.В. Ефимова [28] считает, что ключевой задачей анализа финансовых результатов является выделение в составе доходов организации стабильно получаемых доходов для прогнозирования финансовых результатов. При этом О. В. Ефимова отмечает необходимость внешнего и внутреннего анализа финансовых результатов и выделяет следующие этапы в их проведении – внешний и внутренний.

Внешний анализ проводится в два этапа. На первом этапе внешнего анализа с помощью изучения комментариев и пояснительной записки к годовой отчетности складывается представление о принципах формирования доходов и расходов на предприятии. Второй этап внешнего анализа представляет собой изучение отчета предприятия о прибылях и убытках.

Внутренний анализ финансовых результатов состоит из трех этапов. На первом этапе изучается влияние действующих на предприятии учетных принципов в части оценки статей активов, доходов и расходов, изменений учетной политики. На втором этапе раскрываются причины изменения конечного финансового результата, выявляются стабильные и случайные факторы, повлекшие эти изменения. Третий этап является углубленным анализом финансовых результатов с привлечением данных управленческого учета о доходах и расходах в разрезе центров ответственности. При этом оценивается качество полученного финансового результата, прогнозируются будущие результаты, проводится анализ доходности (рентабельности) деятельности предприятия.

Н.Н. Селезнева [38] и А.Ф. Ионова рекомендуют проводить анализ финансовых результатов и рентабельности организации в следующей последовательности:

I. Дается классификация прибыли, которая рассматривается как показатель эффекта хозяйственной деятельности. В целях анализа прибыль классифицируется:

- по порядку формирования: валовая прибыль, маржинальный доход, прибыль до налогообложения, чистая прибыль;

- по источникам формирования: прибыль от реализации услуг, прибыль от реализации имущества;

- по видам деятельности: прибыль от обычной деятельности, прибыль от инвестиционной деятельности, прибыль от финансовой деятельности;

- по периодичности получения: регулярная прибыль, чрезвычайная прибыль;

- по характеру использования: прибыль, направленная на дивиденды (потребленная), прибыль капитализированная (нераспределенная) прибыль.

2. Формируются показатели прибыли, раскрываются основы их расчета и взаимосвязь между ними.

3. Перечисляются экономические факторы, влияющие на величину прибыли, проводится факторный анализ прибыли до налогообложения.

4. Рекомендуются при анализе учитывать влияние инфляции на финансовые результаты.

5. Проводится анализ «качества» прибыли, под которым понимается «обобщенная характеристика структуры источников формирования прибыли организации». Прибыль имеет высокое качество, если растет объем производства, снижаются расходы по производству и реализации, низкое качество прибыли означает, что имеется рост цен на продукцию без увеличения объема выпуска и продаж в натуральных показателях. Кроме этого, качество прибыли характеризуется:

- состоянием расчетов с кредиторами, чем меньше просроченной кредиторской задолженности, тем выше качество прибыли;

- уровнем рентабельности продаж;

- коэффициентом достаточности прибыли;

- структурой рентабельности по видам продукции.

6. Рассматриваются денежные потоки организации в целях выяснения степени достаточности поступлений денежных средств по текущей деятельности для обеспечения оттоков по текущей и инвестиционной деятельности предприятия. При этом предлагается увязывать анализ финансовых результатов с анализом денежных потоков.

7. Осуществляется анализ финансовых результатов по финансовой отчетности предприятия, т. е. изучаются их уровень, динамика (горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках) и структура (вертикальный анализ).

8. Предлагается схема факторного анализа общей бухгалтерской прибыли (прибыли до налогообложения) и прибыли от реализации продукции.

9. Дается оценка воздействия факторов на изменение прибыли от реализации продукции, они обобщаются в двух группах. В состав первой группы входят: изменение

объема реализации продукции в оценке по базисной или плановой себестоимости, изменение объема продукции, обусловленное изменениями в структуре продукции. Вторая группа факторов представлена экономией от снижения себестоимости продукции, экономией от снижения себестоимости продукции за счет структурных сдвигов, изменением издержек из-за динамики цен на материалы и тарифов на услуги, изменением цен на один рубль продукции.

В данной методике можно отметить основной недостаток: при раскрытии состава факторов, влияющих на изменение прибыли, допущена методологическая ошибка, состоящая в том, что рекомендуется дважды учитывать влияние одного и того же фактора на изменение прибыли, а именно структурный сдвиг в ассортименте продукции учитывается одновременно в двух группах факторов. Также вызывает вопрос предлагаемая классификация факторов и ее разделение на две группы.

10. Затем рекомендуется провести анализ использования прибыли на основе отчета о прибылях и убытках, в связи с основными направлениями использования чистой прибыли. Автором предлагается в ходе вертикального и горизонтального анализа использования чистой прибыли рассчитывать коэффициент капитализации, темп устойчивого роста собственного капитала, коэффициент потребления прибыли.

11. Высказываются соображения, что завершающим этапом анализа финансовых результатов должен быть анализ рентабельности, в рамках которого должны определяться показатели рентабельности, дается определение экономической и финансовой рентабельности с рассмотрением эффекта финансового рычага, проводится анализ рентабельности активов, собственного капитала, рентабельности продукции и производственных фондов.

Не менее важно рассмотреть методику анализа финансовых результатов с использованием международных стандартов. В данном случае необходимо обратить внимание на особенности методики анализа прибыли, которая базируется на делении производственных и сбытовых затрат на переменные и постоянные и категории маржинального дохода. Данный подход широко применяется в странах с развитыми рыночными отношениями.

При изучении факторов изменения прибыли и прогнозирования ее величины для обеспечения системного подхода в зарубежных странах используют маржинальный анализ, в основе которого лежит маржинальный доход.

Маржинальный доход (МД) - это прибыль (П) в сумме с постоянными затратами предприятия (Н).

$$MD = \Pi + H, \text{ откуда } \Pi = MD - H. \quad (1)$$

При этом, если известны величины маржинального дохода и постоянных затрат, с помощью формулы можно рассчитать сумму прибыли.

Иногда при определении суммы прибыли вместо маржинального дохода используются выручка (ВР) и удельный вес маржинального дохода в ней (Ду)

Если известны количество проданной продукции и ставка маржинального дохода (Дс) в цене за единицу продукции (Ц), при анализе прибыли от реализации одного вида продукции можно применять модифицированную формулу определения прибыли:

$$\Pi = K * Дс - H = K (Ц - V) - H \quad (2)$$

$$Дс = Ц - V, \quad (3)$$

где V - переменные затраты на единицу продукции; K - количество реализованной продукции.

Формула позволяет определить изменение суммы прибыли за счет количества реализованной продукции, цены и уровня переменных и постоянных затрат.

Общее изменение прибыли определяется за счет изменения: количества реализованной продукции, цены реализации, удельных переменных затрат, суммы постоянных затрат.

Методика анализа прибыли несколько усложняется в условиях многономенклатурного производства, когда кроме перечисленных факторов необходимо учитывать и влияние структуры реализованной продукции.

В зарубежных странах для изучения влияния факторов на изменение суммы прибыли при многономенклатурном производстве используется модель, при которой средняя доля маржинального дохода в выручке (Ду) в свою очередь зависит от удельного веса каждого вида продукции в общей сумме выручки (УД<sub>i</sub>) и доли маржинального дохода в выручке по каждому изделию (отношение ставки маржинального дохода к цене):

$$Ду = ( УД_i * ДУ_i ); \quad (4)$$

$$УД_i = \frac{РП_i \cdot Ц_i}{\sum (РП_i \cdot Ц_i)} \quad (5)$$

$$Ду_i = \frac{Ц_i - B_i}{Ц_i} \quad (6)$$

После этого модель будет иметь вид:

$$\Pi = \sum V P \Pi_i * У\partial_i * \frac{Ц_i - B_i}{Ц_i} - A \quad (7)$$

Факторная модель прибыли от реализации продукции позволяет установить изменение прибыли за счет количества (объема) реализованной продукции, ее структуры, отпускных цен, удельных переменных издержек и постоянных расходов предприятия.

Преимущество рассмотренной методики анализа прибыли состоит в том, что при ее использовании учитывается взаимосвязь элементов модели, в частности объема продаж, издержек и прибыли. Это обеспечивает более точное исчисление влияния факторов и, как следствие, более высокий уровень планирования и прогнозирования финансовых результатов.

Таким образом, рассмотрев методики проведения анализа финансовых результатов, предложенные разными авторами, можно отметить, что выбор той или иной методики проведения анализа для отдельно взятого предприятия зависит от особенностей его функционирования и целей, которых необходимо достичь в процессе анализа.

Обобщая вышеизложенное, остановимся на том, что методологический подход к содержанию экономического анализа финансовых результатов деятельности предприятия, по нашему мнению, должен заключаться в следующем: анализ финансовых результатов следует проводить, соблюдая логику движения от общего к частному и далее, к определению влияния частного на общее. Иначе говоря, сначала необходимо дать оценку обобщающим показателям, характеризующим финансовые результаты в их динамике, рассмотреть их структуру, определить их изменение в анализируемом периоде по отношению к базисному периоду или к бизнес-плану; выявить факторы, действие которых привело к изменению этих показателей. Затем необходимо провести детальный анализ финансовых результатов на основе углубленного изучения частных показателей и выявления резервов роста прибыли.

## **1.2 Общая характеристика предприятия розничной торговли**

Сегодня успешное развитие экономики страны напрямую зависит от уровня развития сферы услуг. Важным звеном, определяющим качество жизни населения, является уровень развития розничной торговли. Изменение стандартов торговли – динамичный процесс, он является следствием развития потребительских предпочтений россиян. Особенно заметные

перемены стали происходить в розничной торговле, в частности, появляются и активно функционируют розничные торговые сети, привносящие свои особенности в большинство торгово-технологических процессов.

Торговая сеть представляет собой объединение самостоятельных юридических лиц, либо их подразделений (или взаимозависимых предприятий) с целью охвата как можно большего количества потенциальных покупателей для максимизации получаемых объёмов доходов и прибыли.

Торговая сеть предполагает определённую унификацию большинства торгово-технологических процессов, приёмов продвижения и сбыта товаров, придаёт стабильность хозяйственной деятельности входящих в эту сеть небольших предприятий. И вместе с тем, при колебаниях рыночной конъюнктуры торговым сетям присуща способность к изменению своей конфигурации. Одновременно следует заметить, что розничные сети – это экстенсивный путь развития торговли. Успех торговых сетей основан, прежде всего, на привлечении к себе внимания широкого круга потенциальных покупателей [3].

Характерной особенностью всех торговых сетей является и создаваемое ими торговое пространство, формирование определённой торговой конъюнктуры. По мере увеличения размеров и объёмов деятельности, розничная торговая сеть становится узнаваемой, и сама (а не только продаваемые в ней товары) делается популярным брендом. Этот этап является наиболее существенным, а зачастую и поворотным в развитии торговой сети.

Любая торговая сеть имеет [11] основные отличительные признаки:

- единый управляющий и/или координирующий центр;
- единое управление ресурсами;
- единое управление закупками, поставками, сбытом.

Наличие основных общих признаков предопределяет и существование похожего ассортимента по всей сети, и возможность присутствия единой товарной номенклатуры, и проведение единой ценовой политики и т.д. Именно единые подходы во многом и делают торговую сеть узнаваемой.

Для того, чтобы услугами сети пользовались потребители с разным уровнем доходов, торговые сети, как правило, стремятся к наличию в своём составе предприятий разных форматов. Начался процесс формирования в рамках одной торговой компании полноценных разноформатных сетей.

Организационно торговая сеть может строиться по одному из двух вариантов: либо через жесткую централизацию, либо через использование децентрализованных схем. При жесткой централизации любые решения (особенно по ценовой, ассортиментной, закупочной,

сбытовой политике) принимаются и проводятся через центр. Кадровые проблемы и взаиморасчёты, отчётность и финансовые вопросы – всё это решается в центральном офисе.

Торговые сети, построенные с использованием децентрализованных принципов (и принципов франчайзинга в том числе) предоставляют свободу магазинам, консолидируя только итоговые результаты. Предприятия, входящие в такую сеть, являются независимыми, но при этом формат, ассортимент, технология работы остаются одинаковыми для всех её участников. Создается единая линия поведения, что позволяет успешно конкурировать с другими формами сетевой торговли [1].

И в одном, и в другом подходе можно отметить как положительные, так и отрицательные черты. Так, централизация позволяет придерживаться единой ассортиментной политики по всем магазинам и оптимизировать работу с поставщиками, а также существенно сокращать затраты (особенно на оплату труда). Но централизация подразумевает субординацию и, следовательно, ведёт к потере гибкости и адаптивности. В свою очередь, децентрализация обеспечивает гибкость торговым сетям, иногда чрезмерную, что может приводить к потере управляемости.

Учитывая все перечисленные обстоятельства, можно сделать вывод: при построении торговой сети используются как централизованные, так и децентрализованные принципы. Это зависит от уровня подготовки персонала предприятий торговли, конкурентного окружения, уровня доходов покупателей и т.д.

Исследуемая компания состоит из нескольких юридических лиц, организационной формой которых является общество с ограниченной ответственностью. Данной компании принадлежат две торговые сети, различающиеся форматами и ценовой политикой (организационная структура представлена в Приложении А).

Управление сетями осуществляется через подразделение Центральный офис. Коммерческий отдел заключает договоры с поставщиками, согласует с ними коммерческие условия поставки. Так же он отвечает за ассортиментную политику предприятия, определяет состав и ценовые сегменты товарного портфеля в разрезе категорий и в разрезе торговых точек. Так же в данном отделе происходит принятие решений по оплатам кредиторской задолженности перед поставщиками исходя из отсрочки и показателей оборачиваемости товара. Кроме того, в состав коммерческого отдела входит отдел мерчендайзинга, обязанности которого заключаются в эффективном управлении полочным пространством торговых точек: составление планов магазинов, распределение стеллажей между категориями товаров, составление планограмм и схемограмм. Сети супермаркетов и дискаунтеров имеют разные коммерческие отделы, но общий отдел мерчендайзинга.

Отдел маркетинга полностью отвечает промо-активностью сетей. Он организует маркетинговые акции сети супермаркетов (реализацию товаров по сниженной цене), согласовывает совместные акции с производителями товаров, несет ответственность за эффективность данных мероприятий. Кроме того, этот отдел контактирует с прессой, осуществляет представительство компании в социальных сетях, размещает баннеры, листовки и прочую рекламу. Так же в состав маркетинга входит отдел аналитики и ценообразования, который несет ответственность за ценовую политику предприятия.

Отдел СТМ разрабатывает собственные торговые марки сетей, расширяя ассортиментный ряд данных товаров, проводит отдельные промо-акции, ведет переговоры с поставщиками в рамках данного проекта.

Отдел централизованных заказов формирует и отправляет заказы поставщикам, контролирует наличие товаров на полке, «выталкивает» товары с РЦ на магазины, а так же контактирует с РЦ по иным вопросам (перевод поставок новых поставщиков на РЦ, хранение товара, работа с браком и потерями при хранении товара).

Отдел развития определяет места открытия новых торговых точек, оформляет документацию на аренду и покупку площадей, получение лицензий на реализацию товаров, рассчитывает эффективность новых магазинов.

Производственный цех, под руководством отдела собственного производства, готовит горячие блюда, салаты, кондитерские изделия и прочее для свободной реализации и на заказ.

На сегодняшний день сеть супермаркетов насчитывает 67 торговых точек, которые расположены в различных городах Красноярского края: Красноярске, Абакане, Ачинске, Железногорске, Лесосибирске и Сосновоборске.

Каждый магазин в определенном районе Красноярска имеет свои отличительные особенности, все это в силу того, что в различных районах города наблюдается различный потребительский спрос на продукцию. Так, торговая компания развивает свою сеть в двух форматах: городского супермаркета и магазина «у дома». Между их концепциями наблюдается существенная разница. Магазины «у дома» подразумевают под собой формат спальных районов, большую часть ассортимента которых составляет продукция ежедневного потребления. Городские супермаркеты сконцентрированы преимущественно в Центральном и Советском районах, основное отличие которых заключается в том, что в них ассортимент шире примерно на 10-15%. Супермаркеты предприятия находятся на относительно небольшом расстоянии друг от друга, что, как в следствие, свидетельствует о наличии конкурентной борьбы между ними. С одной стороны, в связи с этим отдача от каждого отдельного магазина может несколько снизиться, но с другой стороны, эффективность сети в целом по району, повысится за счет увеличения посещений. Так, в ближайшее время



компания планирует расширяться до тех пор, пока присутствует тенденция роста товарооборота и рентабельности.

Партнерами торговой сети выступают не только компании, которые осуществляют свою деятельность на территории Красноярского края, но и за его пределами. Особое внимание уделяется работе с местными поставщиками и производителями, так как сотрудничество с предприятиями АПК Красноярского края позволяет предоставлять свежую и качественную продукцию по доступным ценам. Предприятие закупает продукцию производителей из других регионов через дистрибьюторов. В отличие от массы конкурентов данная торговая сеть работает напрямую с некоторыми производителями и осуществляет самостоятельные поставки товаров из различных городов России и из Китая. Благодаря этому сеть помимо обычного ассортимента предлагает для всех уникальную продукцию.

Торговые точки объединены в пять дивизионов, каждым из которых руководит свой дивизиональный директор. Отдел, состоящий из данных директоров и их руководителя, называется операционной дирекцией. Они отвечают за эффективность работы магазинов и являются связующим звеном между торговыми точками и центральным офисом, с одной стороны, защищая интересы магазинов, а с другой – осуществляют непосредственный надзор и контроль.

Сеть дискаунтеров ориентирована на лучшее соотношение цены и качества. На данный момент сеть содержит 40 магазинов в Красноярском крае и Хакасии, и планирует прирасти до 100 точек. Она содержит оптимальный ассортимент товаров в низком ценовом сегменте. Преимущественно это товары неизвестных брендов, собственные торговые марки, а так же некоторые товары популярных брендов с низкой наценкой. Подход сети дискаунтеров к формированию ассортимента ориентирован на продажу самых продаваемых групп товаров в больших объемах. Это позволяет получать наиболее выгодные ценовые условия от поставщиков. Кроме того, экономия достигается за счет простого оформления торговых площадей и паллетной и коробочной выкладке товара в торговый зал.

Кроме того, предприятие является партнером и пользуется комплексом складских услуг крупнейшего в городе терминала класса «А», включающих в себя [16]: разгрузку-погрузку, хранение товаров, комплектация заказов, сортировку, ее упаковку, инвентаризацию и пр. Данный терминал представляет собой сегмент распределительный центр. На данный момент предприятие отходит от доставки товаров напрямую на торговые точки и внедряет проект по переводу поставок на РЦ. Данный инструмент используется для того, чтобы добиться более низких закупочных цен от поставщика за счет снижения его расходов на развоз товаров.

### **1.3 Предложения по разработке методики комплексного анализа коммерческой деятельности предприятий розничной торговли**

Сегодня торговым компаниям приходится мгновенно реагировать на постоянно возникающие проблемы и тенденции. А топ-менеджменту для принятия управленческих решений необходима оперативная информация [7]. Для этого не достаточно обычного анализа коммерческой деятельности, поскольку он не учитывает всех особенностей деятельности предприятий розничной торговли, некоторые показатели рассчитываются лишь формально, не являются показательными и не позволяют сделать объективных выводов о состоянии предприятия и результативности его деятельности.

Основным предложением данной работы является совершенствование методики анализа коммерческой деятельности с учетом специфики предприятий розничной торговли, что заключается в объединении коэффициентов, статей финансовой отчетности, показателей, которые позволяют оперативно отслеживать текущую ситуацию в бизнесе, повышают эффективность анализа коммерческой деятельности и позволяют принимать верные и взвешенные управленческие решения.

Показатели, используемые в методике, необходимо анализировать с определенной периодичностью для целей принятия оперативных управленческих решений. Каждую неделю топ-менеджмент анализирует объем продаж, изменение товарных остатков, долю просроченной кредиторской задолженности, ее изменение за неделю и др [22]. (см. таблицу ниже). Иначе говоря, еженедельные отчеты включают узкий набор агрегированных показателей, позволяющих отследить текущую ситуацию в бизнесе и намечающиеся негативные тенденции.

Для анализа операционной эффективности торгового предприятия целесообразно использовать такие показатели, как изменение выручки в расчете на квадратный метр, рентабельности продаж, периода оборота товара. Их можно рассматривать как в динамике, в тенденции к выполнению плановых показателей, так и со средними показателями по сети.

Не теряет актуальности задача не допускать кассовых разрывов, исполнять в срок свои краткосрочные обязательства перед государством, кредиторами, сотрудниками и контрагентами. Для этого необходимо оперативно контролировать оборотный капитал, уделяя особое внимание анализу коэффициентов оборачиваемости товарных запасов, кредиторской и дебиторской задолженности. Чтобы оценить, насколько эффективно в отчетном периоде используется оборотный капитал, нужно соотнести его с выручкой, а полученное значение сравнить с предыдущим периодом [13].

Рассмотрим более подробно предложения по совершенствованию методики анализа коммерческой деятельности торгового предприятия. В основе лежит методика А.Н. Соломатина [43], поскольку она, по нашему мнению, в большей степени отражает специфику анализа деятельности предприятий торговли, чем методики других авторов, в большей степени нацеленные на производственные предприятия.

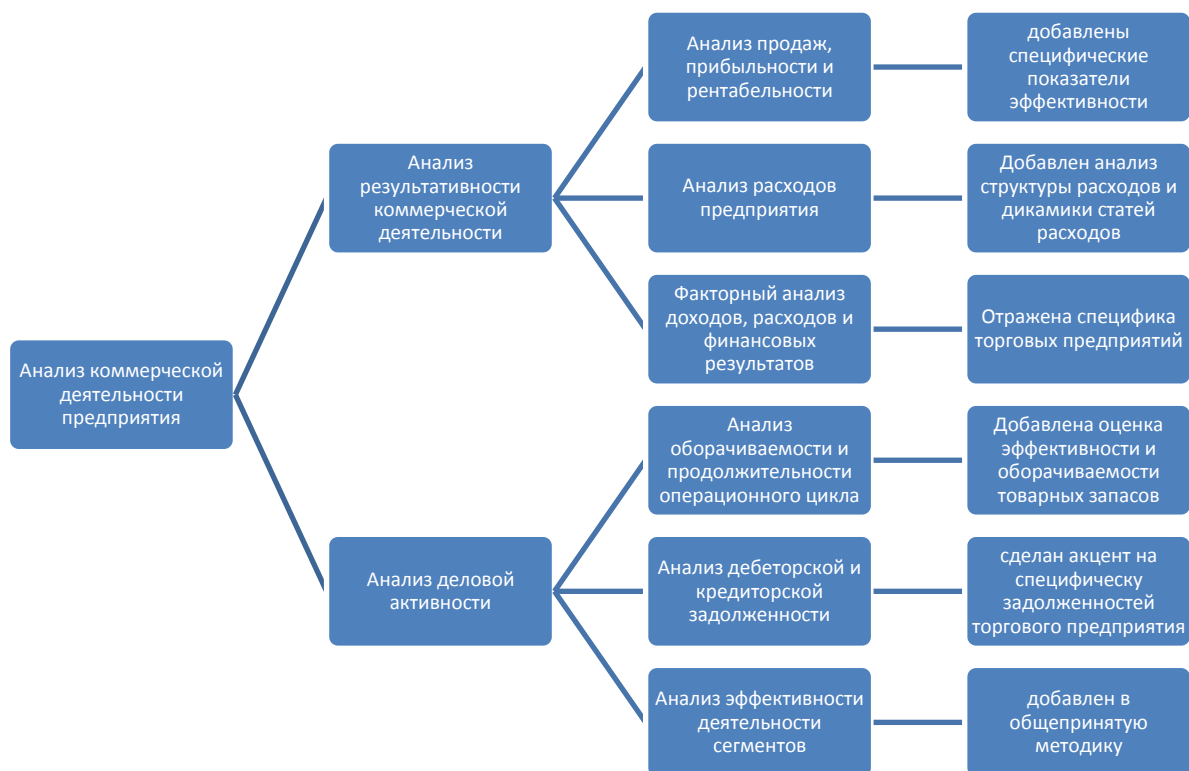


Рисунок 1 –Предложения по совершенствованию методики

Методика делится на два блока (рисунок 1):

1. анализ результативности коммерческой деятельности
2. анализ деловой активности предприятия

Первый блок содержит в себе анализ доходов, расходов и финансовых результатов.

В качестве анализа доходов предлагается анализировать главную статью в данной группе – прибыль от продаж и ее рентабельность. Поскольку прибыль от продаж приносят торговые точки, анализ рекомендуется проводить не только в рамках всей сети, но и в разрезе розничных магазинов. Это позволит выявлять точки с негативной динамикой и оперативно принимать в их отношении управленческие решения. Сравнение трех показателей – прироста (падения) по выручке и по объему продаж в натуральном исчислении, а также средней цены реализации – поможет компаниям, тестирующим

различные ценовые стратегии, изучить эластичность спроса. Так же данный раздел позволит выявить проблемы ценовой и ассортиментной политики, и эффективность работы персонала.

В системе обязательно должны присутствовать сигнальные показатели [24], специфические для бизнеса и влияющие на уровень его прибыльности. Назовем их условно индикаторами эффективности. Для торговых сетей это посещаемость магазинов (потенциальный спрос), а также доля покупателей среди посетителей (реализованный спрос). Эти два показателя замечательно иллюстрируют тенденции в рознице. Еще один важный агрегированный показатель, который отслеживают еженедельно, – чистый прирост продаж, который говорит об изменении спроса в целом по всей торговой сети, то есть динамике в рознице.

Анализ расходов, помимо план-фактного анализа издержек и выявления влияния различных факторов на их изменения, предлагается дополнить исследованием структуры расходов и тенденций к изменению отдельных их статей. Данный анализ позволит определить, изменение каких статей окажет наибольшее влияние на объем расходов, что важно для контроля динамики данных показателей и своевременного принятия мер для сдерживания их роста.

Далее проводится факторный анализ влияния доходов, расходов и финансовых результатов на валовый доход и прибыль от продаж, определяется точка безубыточности и запас финансовой прочности предприятия. Данный анализ позволяет определить степень влияния факторов на данные показатели, тенденции их изменений, и найти резервы для их роста

Затем производится анализ деловой активности, который следует начинать с исследования показателей оборачиваемости. В стандартный анализ включается подробный отчет оборачиваемости товарных запасов, и оценивается эффективность товарных запасов, поскольку для предприятий розничной торговли эти показатели имеют огромное значение. Излишние товарные запасы, особенно с низкой оборачиваемостью, приводят к росту расходов, сокращению прибыли, снижают эффективность использования торговых площадей, и с большой вероятностью в будущем приведут к росту списаний из-за окончания сроков годности и потери товарного вида.

Товарные остатки (товарная масса) в натуральном выражении отслеживаются по рознице (каналам сбыта), складу и транзиту и сравниваются в динамике с объемом продаж [43]. Подобный анализ позволяет выявить риск затоваривания (если товарные остатки растут, транзит сохраняется в прежнем объеме, а продажи падают) или недостаточного обеспечения каналов сбыта товарами (риск дефицита). И то и другое грозит компании потерянной прибылью.

Следующий этап – анализ дебиторской и кредиторской задолженности.

Дебиторская задолженность в розничной торговле не имеет такого большого значения, как в других отраслях, поскольку потребитель оплачивает полученные товары сразу же. В компании еженедельно контролируются общий объем дебиторской задолженности, доля просроченной, изменение резерва по сомнительным долгам, а также суммы погашения за период.

Кредиторская задолженность имеет огромное значение [50]. Обязательства перед банками компания контролирует ежедневно, перед контрагентами – еженедельно. Как ключевые показатели можно использовать общий объем кредиторской задолженности (с разбивкой по периодам), соотношение кредиторской и дебиторской задолженности (в том числе по срочности). Например, если у компании значительная краткосрочная кредиторская задолженность, а дебиторская – преимущественно долгосрочная, это грозит кассовым разрывом в ближайшем будущем.

Так же важен анализ эффективности деятельности сегментов предприятия, поскольку они имеют разнонаправленные действия на финансовые показатели, и очень важно регулярно контролировать данные тенденции [30].

Наиболее важные показатели для анализа основной деятельности предприятия и принятия оперативных управленческих решений должны контролироваться уполномоченными лицами с такой периодичностью, которая позволяет своевременно выявлять негативные тенденции, но не слишком часто, поскольку показатели могут колебаться под краткосрочным воздействием каких-либо факторов (приложение Б).

О прибыльности торгового бизнеса, во-первых, может свидетельствовать маржа (отношение валовой прибыли к выручке). Естественно, этот показатель необходимо рассматривать в динамике. Если обычно он составлял, например, 70 процентов и в какой-то месяц упал до 55 процентов, есть повод задуматься, в чем причина – в изменении ценовой политики, росте курса доллара или в чем-то еще.

В число ежемесячных ключевых показателей стоит также включить рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке) и чистую прибыль с торговой точки. Последний показатель, в случае достижения определенного отрицательного значения, может послужить сигналом для принятия решения о закрытии магазина [8].

Естественно, любой компании, особенно в период кризиса, крайне важно отслеживать уровень своих затрат. Представляется правильным включить в число ежемесячных сигнальных показателей отношение общих затрат к выручке. Хорошо, если его значение сохраняется хотя бы на одинаковом уровне. Если компании не удастся сокращать затраты в том же темпе, в каком снижается выручка, то в ближайшее время ее рентабельность упадет.

Если в компании существует антикризисный план, стоит отслеживать показатель его исполнения в части затрат. Допустим, годовой бюджет на оплату аренды торговых помещений – 1 млн долларов. В соответствии с антикризисным планом необходимо добиться снижения этой суммы на 200 тыс. долларов. По состоянию на конец февраля компании удалось перезаключить часть годовых договоров аренды с экономией 100 тыс. долларов. Следовательно, антикризисный план в части сокращения этих затрат выполнен на 50 процентов.

Финансовое состояние. На уровне руководства необходимо контролировать как минимум два показателя – отношение чистой прибыли к оборотному капиталу и отношение денежного потока к чистой прибыли. Например, рост оборотного капитала при одновременном снижении прибыли в динамике может свидетельствовать о риске затоваривания и (или) об увеличении дебиторской задолженности [14].

Создание системы сигнальных показателей вовсе не отменяет регулярного финансового анализа. Скорее она идет в дополнение, помогает в срочном порядке выявить основные зоны риска и необходимые направления для дальнейших исследований, проведение которых потребует большего времени.

Принципы отбора сигнальных показателей для топ-менеджмента [19]:

- Необходимость и достаточность. Система сигнальных показателей должна соответствовать своему названию. Необходимо анализировать только те показатели, которые характеризуют изменения, произошедшие в ключевых зонах бизнеса, или факторы внешней среды, вызвавшие эти изменения.

- Всесторонний взгляд на ситуацию. Сигнальные показатели должны не только информировать о намечающихся тенденциях, но и дополнять друг друга в процессе анализа. Например, прирост (падение) посещаемости магазина свидетельствует о том, как изменился потенциальный спрос за прошедший период. В то же время этот показатель крайне важен для любой розничной компании, так как напрямую отвечает на вопросы, что происходит с прибылью, в чем причины ее падения.

- Уровень топ-менеджмента. Система показателей нацелена именно на уровень топ-менеджмента. Например, в текущей ситуации генеральный директор, скорее всего, захочет отслеживать дебиторскую задолженность. Однако ему вряд ли стоит погружаться в подробный отчет с детализацией по срокам задолженности, группам контрагентов, достаточно видеть долю «просрочек» и суммы погашения. При этом набор сигнальных показателей должен формироваться с участием руководства.

- Скорость имеет ключевое значение. Данные по показателям должны предоставляться максимально оперативно. Если какая-либо информация или расчеты задерживают работу, лучше их не дожидаться.

## 2 Методика анализа результативности коммерческой деятельности

### 2.1 Анализ продаж, прибыльности и рентабельности

В рамках разработки отчета о рентабельности розничных магазинов предстоит определиться с тем, какие показатели в него включить, как оценить эффективность работы торговых точек, насколько детально и по каким аналитическим признакам. Такой отчет поможет идентифицировать убыточные торговые точки, будет полезен в качестве статистики при планировании новых магазинов [26].

Отчет о рентабельности розничных магазинов можно построить как в обобщенном, так и в детализированном виде. В первом случае приводятся сводные показатели по всей розничной сети. Во втором – данные конкретного магазина (таблица 1).

Независимо от детализации в качестве основных показателей можно, к примеру, рассмотреть следующие:

1. Валовая выручка (оборот) магазина с НДС – продажная стоимость реализованного товара.
2. Выручка (оборот) магазина без НДС.
3. Себестоимость реализованного товара.
4. Валовая прибыль (формула 8).

$$ВП = ЧВ - СС \quad (8)$$

Таблица 1 – Показатели для расчета валовой прибыли

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
ВП	Валовая прибыль	руб.	Результат расчета
ЧВ	Выручка без НДС	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках
СС	Себестоимость товара (включая расходы на таможенное оформление и доставку до склада)	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках

5. Рентабельность по валовой прибыли (формула 9).

$$РВП = \frac{ВП}{ЧВ} \quad (9)$$

Показывает, какой процент от выручки составляет прибыль непосредственно от торговых операций до вычета операционных расходов (таблица 2).



Нормативное значение для торговых предприятий составляет 0-30%.

Таблица 2 - Показатели для расчета рентабельности по валовой прибыли

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
РВП	Рентабельность по валовой прибыли	%	Результат расчета
ВП	Валовая прибыль	руб.	Расчет по формуле 1
ЧП	Выручка без НДС	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках

6. Операционные расходы магазина – все расходы, связанные с его операционной деятельностью.

В них не включаются амортизация основных средств и инвестиции в открытие магазина, административные и общехозяйственные расходы торговой сети. В отчете целесообразно детализировать операционные расходы по статьям [9]:

- арендная плата;
- содержание персонала (зарплата, отчисления ФОТ, подбор, питание, медицинские осмотры);
- транспортные услуги;
- продвижение товара (Реклама, бланки, сувениры, оформление магазинов);
- приобретение материалов;
- ремонт магазинов и содержание ОС;
- коммунальные платежи;
- охрана и пожарная безопасность;
- оплата банковских услуг;
- недостачи (потери) товара;
- логистические затраты;
- связь;
- административные расходы магазина;
- прочие расходы.

7. Прочие операционные доходы магазина (не связанные с основной деятельностью, например, субаренда площадей, установка банкоматов и платежных терминалов).

8. Операционная прибыль магазина (формула 10). Минусовое значение этого показателя говорит о необходимости санации или закрытия магазина.

Операционная прибыль (таблица 3) представляет собой главный показатель для менеджмента компании, поскольку включает в себя все регулярные затраты за исключением операций вне зоны прямого контроля управляющих, не характерных для стандартного коммерческого цикла фирмы (К примеру, продажа здания). Для объективной оценки деятельности руководства из показателя, как правило, также исключаются процентные доходы/расходы и налог на прибыль, но учитываются прочие доходы/расходы, связанные с деятельностью компании. Кроме того, это превосходный индикатор анализа затрат на управление по отношению к результативности бизнеса [33].

Норма по данному показателю для розничной торговли – 0-15%

$$ОПм = ВП - ОРм + ПОДм \quad (10)$$

Таблица 3 - Показатели для расчета операционной прибыли магазина

Используемые обозначения	Используемые обозначения	Единицы измерения	Источник данных
ОПм	Операционная прибыль магазина	руб.	Результат расчета
ВП	Валовая прибыль магазина	руб.	Расчет по формуле 1
ОРм	Операционные расходы магазина	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках
ПОДм	Прочие операционные доходы магазина	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках

9. Операционная рентабельность магазина (формула 11).

$$ОРм = \frac{ОПм}{ЧВ} \quad (11)$$

Данный показатель позволяет сравнивать магазины одной сети, а также проводить сравнение с торговыми точками конкурентов (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели расчета операционной рентабельности магазина

Используемые обозначения	Используемые обозначения	Единицы измерения	Источник данных
ОРм	Операционная рентабельность магазина	%	Результат расчета
ОПм	Операционная прибыль магазина	руб.	Расчет по формуле 3
ЧВ	Выручка без НДС	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках

В сводный отчет о рентабельности торговой сети можно также добавить прирост выручки по сопоставимым магазинам (формула 12). При этом под сопоставимыми магазинами понимаются торговые точки, работающие как в текущем, так и в предыдущем периоде, с примерно одинаковой площадью и ассортиментом товаров. Этот показатель позволяет определить тенденцию роста либо падения выручки по магазинам, а также сравнить динамику продаж в отдельном магазине со средней по сети (таблица 5).

$$LFL = \left( \frac{GS1}{GS0} - 1 \right) \times 100\% \quad (12)$$

Таблица 5 – Показатели расчета прироста выручки по сопоставимым магазинам

Используемые обозначения	Используемые обозначения	Единицы измерения	Источник данных
LFL	Прирост выручки по сопоставимым магазинам	%	Результат расчета
GS1	Выручка с НДС в текущем периоде по сопоставимым магазинам	руб.	Отчет о продажах
GS0	Выручка с НДС в аналогичном периоде предыдущего года по сопоставимым магазинам	руб.	Отчет о продажах

Далее проанализируем на основе данной методики один из магазинов сети, рассмотрим подробно каждый из показателей в динамике, а так же проведем план-фактный

Отчет о рентабельности розничных магазинов можно дополнить вспомогательными показателями, характеризующими эффективность работы торговой точки (таблица 12). Это позволит понять причины упущенной выручки, дополнительно контролировать продажи. В отчете можно отразить, к примеру, следующие показатели [42].

1. Трафик (посещаемость) – количество посетителей магазина за отчетный период. Этот показатель зависит от местоположения магазина. Его необходимо отслеживать, чтобы понимать дальнейшую тенденцию посещаемости торговой точки.

2. Средний чек (формула 13). По нему можно определить позиционирование бренда или отдельных магазинов, оценить эффект от проведенных акций по продвижению товара, эластичность покупательского спроса (таблица 7). Средний чек может быть далее декомпозирован на более детальные показатели (при их перемножении получается средний чек):

- среднее количество позиций в чеке (чек/товар – формула 14, таблица 8);
- средняя цена товара (формула 15, таблица 9).

$$AC = \frac{GS}{TP} \quad (13)$$

Таблица 7 – Показатели расчета среднего чека

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
AC	Средний чек	руб.	Результат расчета
GS	Выручка с НДС	руб.	Отчет о продажах
TP	Количество чеков (покупок)	шт	Отчет контрольно-кассовой техники

$$AI = \frac{SU}{TP} \quad (14)$$

Таблица 8 – Показатели расчета среднего количества единиц в чеке

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
AI	Средний чек	руб.	Результат расчета
TP	Количество чеков (покупок)	шт	Отчет контрольно-кассовой техники
SU	Количество проданных единиц товара	шт	Отчет о продажах

$$AP = \frac{GS}{SU} \quad (15)$$

Таблица 9 – Показатели расчета средней цены товара

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
AP	Средняя цена товара	руб.	Результат расчета
GS	Выручка с НДС	руб.	Отчет о продажах
SU	Количество проданных единиц товара	шт	Отчет о продажах

3. Коэффициент обслуживания (конверсии) (формула 16) – процент посетителей, совершивших покупку. Характеризует качество работы торгового персонала в магазине (таблица 10). По статистике этот показатель стабилен, поэтому любые его резкие колебания означают нештатную ситуацию, с которой нужно разбираться.

Для розничной торговли значение данного показателя должно приближаться к 100%. Если данный показатель выше 90% - магазин удовлетворяет потребностям покупателя, менее 90% - необходимо анализировать причины и корректировать работу магазина.

$$CR = \frac{TP}{TR} \times 100\% \quad (16)$$

Таблица 10 – Показатели расчета коэффициента обслуживания

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
<b>CR</b>	Коэффициент обслуживания (конверсии)	%	Результат расчета
<b>TR</b>	Трафик (количество посетителей магазина)	шт	Данные счетчиков посетителей
<b>TP</b>	Количество чеков (покупок)	шт	Данные контрольно-кассовой техники

4. Выручка на 1 кв. м, характеризует эффективность использования торговых площадей (формула 17, таблица 11)

$$SM2 = \frac{GS}{S} \quad (17)$$

Таблица 11 – Показатели расчета выручки на 1 кв. м

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
<b>SM2</b>	Выручка на 1 кв. м	руб.	Результат расчета
<b>GS</b>	Выручка с НДС за период, руб.	руб.	Отчет о продажах
<b>S</b>	Торговая площадь магазина	кв. м	Данные технической инвентаризации магазинов

5. Период оборота товаров в магазине (формула 18, таблица 11). Показатель можно считать за любой промежуток времени (расчетный период) от месяца до года. Он позволяет оценить эффективность управления товарными запасами. Значительные остатки могут привести к снижению ликвидности, поэтому важно следить за тем, чтобы оборачиваемость товара не выходила за пределы установленных нормативов.

$$SC = \frac{(G0 + G1)/2}{COGS} \times d \quad (18)$$

Таблица 11 – Показатели расчета периода оборота товаров в магазине

Используемые обозначения	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
<b>SC</b>	Период оборота товаров в магазине	дн.	Результат расчета
<b>G</b>	Остаток товара на начало расчетного периода	руб.	Отчет о товародвижении
<b>G1</b>	Остаток товара на конец расчетного периода	руб.	Отчет о товародвижении
<b>d</b>	Количество дней в периоде	дн.	Длина отчетного периода

			может быть любой, от месяца до года
<b>COGS</b>	Себестоимость товара, реализованного в течение расчетного периода	руб.	Управленческий отчет о прибылях и убытках

С целью усиления контроля деятельности и рентабельности розничных магазинов можно дополнительно анализировать следующие показатели [11]:

- удельный вес административных расходов в выручке;
- удельный вес недостач и потерь в выручке;
- удельный вес возвратов в выручке;
- соотношение средней торговой наценки с доли операционных расходов в выручке;
- средняя наценка по ключевым товарным группам;
- средняя наценка по ведущим брендам;
- средний маржинальный доход по ключевым товарным группам;
- средний маржинальный доход по брендам;
- точка безубыточности магазина;
- период окупаемости новых магазинов.

Выручку желательно анализировать вместе со вспомогательными показателями – трафиком и коэффициентом обслуживания [35]. Резкие изменения в трафике обычно свидетельствуют о колебаниях потребительского спроса, в то время как коэффициент обслуживания обычно достаточно стабилен и его скачки часто связаны с качеством работы персонала магазина, либо неэффективной ассортиментной политикой предприятия.

Особое внимание при анализе следует уделить структуре чеков, чтобы понимать, сколько товаров приобретает в среднем покупатель, и какую сумму он на это тратит. Средний чек и его динамика позволяет определить, верное ли ценовое позиционирование выбрала компания, и соответствует ли ценовая политика потребностям среднестатистического покупателя, что так же можно сказать и о средней цене товара. Среднее количество товаров в чеке говорит об эффективности работы персонала магазина, эффективности ассортиментной политики, маркетинговых проектов, сопутствующих продаж, импульсивности покупок и т.д.

Можно проводить еще более глубокий анализ структуры чеков. Например, следует обратить внимание, какие товары чаще всего встречаются в чеках с различной суммой, что говорит об особенностях поведения покупателей с различным уровнем дохода. Также можно исследовать, какие товары чаще всего приобретаются совместно, чтобы оптимизировать их выкладку и сделать ее более удобной для покупателя. Так же при анализе обращают внимание на проникновение товара в чеки, то есть в какой доле чеков встречается какой-

либо товар. Товары с высоким проникновением в чеки стоит выставлять в нескольких местах магазина на дополнительных местах продажи товара.

Выручка на 1 кв.м. позволяет следить, насколько эффективно используется торговая площадь. При низком либо падающем показателе следует пересмотреть ассортимент данного магазина, вывести позиции с большими товарными остатками и слабой оборачиваемостью, добавить позиций, пользующихся большим спросом, а так же высокомаржинальных товаров. У данного магазина показатель растет, что является положительной тенденцией.

Период оборота товара – очень важный показатель, позволяющий своевременно гасить кредиторскую задолженность, не выходя за пределы отсрочки платежа [47]. Показатель служит скорее для сравнения с другими магазинами сети, и за его динамикой. Если динамика негативная, то следуют рассматривать оборачиваемость в разбивке по категориям и углубляться далее до групп и подгрупп товаров, а так же до торговых марок. Возможно, на данном магазине не пользуется спросом какая-либо категория товаров, и ее нужно сократить до минимально необходимого ассортимента, либо в ассортименте присутствует невостребованная торговая марка, или же в магазине просто хранятся большие остатки товара сезонного спроса. Период оборота на рассматриваемом магазине вырос, что является негативной тенденцией и необходимо дальнейшее исследование.

Отчет о рентабельности розничного магазина стоит анализировать начиная с рентабельности по операционной прибыли. Если она отрицательная, то магазин следует санировать либо закрыть. Среди приведенных магазинов нет ни одного, имеющего отрицательную операционную прибыль, но магазин № 3 имеет наименьший показатель операционной рентабельности, значительно отклоняющийся от среднего по сети значения. В большей степени это связано с высокими операционными расходами при небольшой выручке. Наивысший показатель имеет магазин №2.

Однако, по валовой рентабельности продаж самый низкий показатель у магазина №4, что может быть связано с тем, что магазин в большем объеме продает низкомаржинальные товары. Самый большой показатель так же имеет магазин №2, что связано со спецификой магазина. На данная торговая точка имеет маленькую площадь, в связи с чем ассортимент укомплектован товарами, пользующимися наивысшим спросом у этого магазина. Что еще характерно для данной точки – наибольшим спросом пользуются высокомаржинальные товары.

Трафик напрямую связан с местоположением магазинов, центральны торговые точки характеризуются большим трафиком.

Величина среднего чека имеет связь с торговой площадью магазина. Для эффективного использования торговой площади магазины больших форматов заполняют

более широким ассортиментом (к тому же, это позволяет сделать их большое полочное пространство), и покупатели стремятся в них, когда есть необходимость совершить большие по объему покупки. В маленькие же магазины чаще ходят, когда есть необходимость в нескольких продуктах: это либо небольшие магазины в центре, либо маленькие магазины в спальных районах формата «у дома».

Самый низкий коэффициент обслуживания у магазинов №3 и №4, что свидетельствует о неэффективной работе персонала и неудовлетворительном ассортименте.

Наименьшая выручка на квадратный метр у больших по площади магазинов, что является спецификой данного показателя, так как невозможно эффективно использовать каждый метр торговой площади, так как это чревато излишними товарными запасами и ростом оборачиваемости.

Магазин № 4 имеет самую большую оборачиваемость, а так же наименьшее количество чеков, что говорит о необходимости срочного анализа причин отклонения этих показателей во избежание ухудшения ситуации.

## **2.2 Анализ расходов предприятия**

Торговые предприятия имеют право самостоятельно определять состав и количество статей, по которым ведется учет текущих расходов исходя из хозяйственной целесообразности (таблица 14). Для целей учета, анализа и планирования издержек расходы торгового предприятия группируются по следующей номенклатуре [34]:

- Агентское и комиссионное вознаграждение уплаченное
- Оплата аренды
- Охрана, пожарная безопасность
- Страхование имущества
- Реклама, бланки, сувениры, оформление магазинов
- Содержание персонала
- Расходы на приобретение материалов
- Расходы по ремонту и содержанию ОС
- Транспортные услуги
- Связь
- Коммунальные платежи
- Оплата банковских услуг
- Административные расходы
- Налоги уплаченные



- Логистические затраты
- Чистые списания порчи и недостачи

Данная номенклатура позволяет контролировать выполнение плана, динамику показателей и определять внутренние резервы экономии расходов.

Основные задачи анализа расходов заключаются в установлении тенденций изменения их суммы и уровня, определении отклонений данных отчетного периода от данных прошлого периода и плановых данных и выявлении причин, вызвавших эти отклонения.

Такой анализ следует начинать с сопоставления фактических данных отчетного года с данными прошлых периодов и плановыми данными. Разница между суммой расходов сопоставляемых данных выражает абсолютные значения экономии или перерасхода издержек обращения.

Однако поскольку на основе абсолютных данных нельзя сделать объективные выводы о динамике расходов, анализ необходимо увязывать с изменением объема товарооборота (формула 19):

$$\text{Уровень расходов} = \frac{\text{Расходы}}{\text{ТО}} \times 100 \quad (19)$$

где уровень расходов – доля текущих расходов в розничной цене товара, %; ТО – товарооборот, руб.; Расходы – сумма затрат, руб.

Так же для анализа следует рассчитать разницу в уровнях текущего и предыдущего отчетных периодов и темп роста расходов (таблица 15).

Сумма относительной экономии (перерасхода) издержек определяется умножением объема товарооборота отчетного периода на размер изменения уровня издержек обращения и делением полученного произведения на 100%.

Следующий этап анализа расходов – определение эффективности их использования. Для этого рассчитываются показатели:

- товарооборот в расчете на 1 рубль расходов
- рентабельность текущих расходов. Рассчитывается как отношение чистой прибыли и расходов и отражает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля расходов.

Для обобщающей характеристики использования текущих расходов может быть использован интегральный показатель эффективности [46], который определяется как корень квадратный из произведения товарооборота на 1 руб. издержек и рентабельности текущих расходов (таблица 16).

Далее проведем анализ факторов, влияющих на сумму и уровень расходов.

Основным фактором, влияющим на сумму и уровень расходов, является объем товарооборота. Все статьи расходов находятся в разной степени зависимости от товарооборота, что необходимо учесть в ходе анализа. Исходя из этого статьи расходов подразделяются на условно-переменные, условно-постоянные и смешанные [23].

Условно-переменные — это расходы, объем которых изменяется пропорционально изменению товарооборота: транспортные расходы, налоги, расходы на хранение, потери товаров, расходы на тару и т.д.

К условно-постоянным относятся расходы, не зависящие от изменения товарооборота: расходы на аренду и содержание зданий, помещений, сооружений и инвентаря, амортизация основных средств, расходы на текущий ремонт, износ спецодежды, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, расходы на рекламу. Современные условия таковы, что данные расходы торговых предприятий постоянно увеличиваются из-за роста ставок арендной платы, тарифов на коммунальные услуги, а не из-за изменения товарооборота.

Смешанные расходы включают те статьи издержек обращения, в состав которых входят как переменные, так и постоянные затраты. Распределение этих видов расходов между переменными и постоянными издержками обращения следует производить исходя из конкретных видов затрат торгового предприятия.

Для измерения влияния объема товарооборота на издержки производится пересчет расходов прошлого года на товарооборот отчетного года.

По условно-переменным расходам уровень издержек обращения прошлого периода остается неизменным, а сумма пересчитывается на товарооборот отчетного периода (формула 21):

$$\text{Расходы}_{\text{пер.пересч.}} = \frac{\text{ТО}_1 \times \text{Расходы}_{0\text{пер.}}}{100} \quad (21)$$

По условно-постоянным расходам постоянной остается сумма расходов прошлого периода, а уровень расходов прошлого периода пересчитывается на товарооборот отчетного периода (формула 22):

$$\text{Уровень расходов}_{\text{пост.пересч.}} = \frac{\text{Расходы}_{\text{пост}}}{\text{ТО}_1} \quad (22)$$

Влияние изменения товарооборота на сумму и уровень расходов определяется абсолютным значением изменения данных прошлого периода, пересчитанных на объем товарооборота отчетного периода, относительно фактических данных отчетного периода (таблица 17, таблица 18).

Таблица 17 – Распределение статей расходов на постоянные и переменные

Статьи расходов	Постоянные	Переменные
Оплата аренды	+	
Охрана, пожарная безопасность	+	
Страхование имущества	+	
Реклама, бланки, сувениры, оформление магазинов	+	
Содержание персонала	+	
Расходы на приобретение материалов		+
Расходы по ремонту и содержанию ОС	+	
Транспортные услуги	+	
Связь	+	
Коммунальные платежи	+	
Оплата банковских услуг	+	
Административные расходы	+	
Налоги уплаченные		+
Логистические затраты		+
Чистые списание порчи и недостачи (списания-излишки)		+

Для того чтобы определить степень влияния изменения структуры товарооборота на объем расходов необходимо вычесть из уровня расходов периода прошлого года, скорректированных по структуре товарооборота отчетного периода, фактический уровень расходов периода прошлого года.

Уровень расходов периода прошлого года, скорректированного на структуру товарооборота – это соответствующая сумма процентных чисел, деленная на 100 %.

Под суммой процентных чисел в данном случае подразумевается сумма произведений уровней расходов по отдельным товарным группам на удельный вес оборота этих товарных групп в общем объеме товарооборота отчетного года (таблица 19).

### 2.3 Факторный анализ доходов, расходов и финансовых результатов

Анализ валового дохода является составной частью оценки финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия. Его значение определяется той ролью, которую он выполняет, выступая в качестве главного источника финансирования торговой деятельности и формирования прибыли. К задачам, решаемым в ходе данного анализа, относят оценку принятой на предприятии ценовой политики, тенденций ее изменения и соответствия этой политики сложившемуся на рынке соотношению спроса и предложения; выявление наиболее

доходных, а потому предпочтительных с экономической точки зрения товаров и товарных групп.

Анализ суммы и уровня валового дохода [37] представляет для предприятия торговли практический интерес, поскольку, изменяя уровень его валового дохода, можно увеличивать или сокращать объем покупательского спроса, выбирая тем самым оптимальные сочетания цены и спроса и добиваясь максимального дохода от продажи товаров. Анализ валового дохода проводится в следующей последовательности:

- анализ динамики валового дохода;
- анализ факторов, определяющих сумму и уровень валового дохода;
- определение резервов роста валового дохода и эффективности торговли.

При изучении динамических изменений необходимо не только выявлять и оценивать тенденцию развития валового дохода, но и сопоставлять эти изменения с динамикой товарооборота и издержек обращения торгового предприятия [6]. Это позволяет определить эффективность торговли по показателю валового дохода, которая измеряется отношениями (уровнями) валового дохода к товарообороту и издержкам обращения.

Из данных таблицы 21 следует, что валовой доход торгового предприятия в отчетном году возрастал более низкими темпами, чем розничный товароборот и издержки обращения. Сложившиеся соотношения в темпах изменения анализируемых показателей стало причиной снижения уровня валового дохода в процентах к товарообороту на 2,9 % и в процентах к издержкам обращения на 0,12 %, то есть эффективность торговой деятельности, оцениваемая по показателю валового дохода, снизилась.

Сумма валового дохода торгового предприятия складывается под воздействием таких факторов, как объем и структура товарооборота, уровень торговых надбавок по отдельным товарам, динамика розничных и покупных цен.

Влияние объема товарооборота на сумму валового дохода можно представить в виде формулы:

$$\Delta ВД_{\text{т}} = \frac{(T_1 - T_0) \times УВД_0}{100} \quad (28)$$

где  $\Delta ВД_{\text{т}}$  — изменение суммы валового дохода за счет товарооборота, руб.;  $T_0$ ,  $T_1$  — товароборот соответственно в базисном и отчетном периодах, руб.;  $УВД_0$  — уровень валового дохода в базисном периоде, %.

Влияние изменения уровня валового дохода на его сумму рассчитывают по формуле:

$$\Delta ВД_{\text{увд}} = \frac{(УВД_1 - УВД_0) \times T_1}{100} \quad (29)$$

где  $\Delta B_{\text{Дувд}}$  — изменение суммы валового дохода за счет изменения его уровня, руб.

Для изучения влияния этих факторов на сумму валового дохода производят следующие расчеты:

Анализ прибыли проводится [22] с целью выявления и оценки достигнутых финансовых результатов, определения факторов, их обусловивших, тенденций развития, резервов дальнейшего увеличения массы прибыли и уровня рентабельности хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Формы анализа многообразны. Это обусловлено объектом исследования, пользователями, масштабами деятельности предприятия, периодом проведения анализа. Объектом исследования может быть не только сам процесс формирования прибыли. Различают, как правило, два типа: анализ формирования прибыли и анализ ее распределения и использования.

Целесообразно производить анализ динамики показателя прибыли в сравнении с динамикой развития товарооборота, издержек обращения и валового дохода [45]. Это позволит провести экспресс-анализ рентабельности и факторов, определяющих развитие прибыли, установить тенденцию изменения как массы прибыли, так и уровня рентабельности.

Таблица 23 – Экспресс анализ динамики прибыли и рентабельности

Соотношение динамики показателей	Аналитические выводы
Темп прироста ТО выше темпа прироста прибыли	Уровень рентабельности падает
Темп прироста ТО ниже темпа прироста прибыли	Уровень рентабельности растет
Темп прироста прибыли выше темпа прироста издержек обращения	Прирост прибыли обеспечен за счет опережающего роста суммы валового дохода по сравнению с издержками обращения
Темп прироста валового дохода равен темпу прироста издержек обращения	Масса прибыли увеличится в том же темпе

Более конкретное представление о количественном влиянии на прибыль показателей, ее формирующих, дает факторный анализ прибыли.

Сумма прибыли зависит от объема товарооборота [2], то есть физической массы реализованных товаров, и фактора цен, среднего уровня валового дохода и издержек обращения, прочих доходов и расходов. При этом прибыль изменяется в том же направлении, что и товарооборот, валовой доход, прочие доходы, и в направлении, обратном изменению издержек обращения, прочих расходов и налога на прибыль.

Влияние товарооборота на сумму прибыли рассчитывается путем умножения суммы отклонения товарооборота отчетного года ( $T_1$ ) от товарооборота прошлого года ( $T_0$ ) на базисный уровень рентабельности по прибыли от реализации товаров ( $P_0$ ):

$$\text{ЧП}_T = \frac{(T_1 - T_0) \times P_0}{100} \quad (30)$$

В условиях инфляции влияние объема товарооборота может быть выражено через влияние ценового фактора и физического объема реализации товаров. Для этого необходимо определить товарооборот в сопоставимых ценах ( $T_{1con}$ ), то есть пересчитать объем товарооборота отчетного года в ценах прошлого года. Тогда влияние ценового фактора на показатель прибыли рассчитывается умножением изменения товарооборота за счет цен на базисный уровень рентабельности:

$$\text{ЧП}_ц = \frac{(T_1 - T_{1con}) \times P_0}{100} \quad (31)$$

Для определения влияния физического объема реализации на прибыль необходимо отклонение товарооборота отчетного года в сопоставимых ценах от базисного товарооборота умножить на базисный уровень рентабельности:

$$\text{ЧП}_V = \frac{(T_{1con} - T_0) \times P_0}{100} \quad (32)$$

Влияние изменения среднего уровня валового дохода определяется умножением товарооборота отчетного года на отклонение уровня валового дохода отчетного года от базисного:

$$\text{ЧП}_{увд} = \frac{T_1 \times (увд_1 - увд_0)}{100} \quad (33)$$

где  $увд_1$ ,  $увд_0$  — уровень валового дохода соответственно отчетного и базисного года, %.

Аналогично рассчитывается влияние на прибыль изменения среднего уровня издержек обращения:

$$\text{ЧП}_{уио} = \frac{T_1 \times (уио_1 - уио_0)}{100} \quad (34)$$

где  $УИО_1$ ,  $УИО_0$  — уровень издержек обращения соответственно отчетного и базисного года, %.

Влияние на прибыль прочих доходов и прочих расходов [29], а также суммы налога на прибыль рассчитываются как разница между этими величинами в отчетном и базисном году.

Размер прибыли от реализации товаров непосредственно связан с показателями объема товарооборота, доходов и издержек обращения. Система этой связи, получившая название «взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли» (метод CVP) [41], позволяет выявить роль отдельных факторов в формировании прибыли от реализации товаров. С помощью данной системы можно определить:

- точку безубыточности реализации товаров или порог рентабельности, ниже которого реализация товаров не покрывает затраты и является убыточной;
- запас финансовой прочности торгового предприятия, то есть размер возможного снижения объема товарооборота, который позволяет предприятию оставаться в зоне прибыльности.

Графически точка безубыточности изображена на рисунке 5.

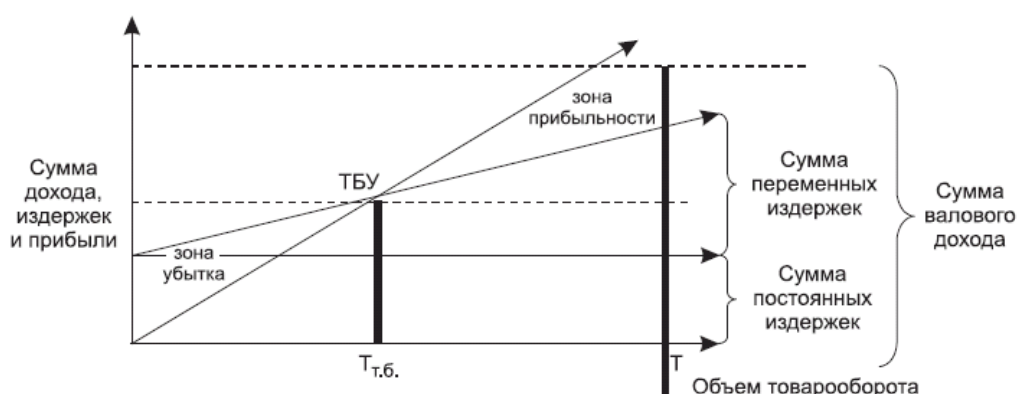


Рисунок 5 – Формирование точки безубыточности и критического объема товарооборота.

Из приведенного графика видно, что для достижения точки безубыточности (ТБУ) предприятие должно обеспечить такой объем товарооборота ( $Т_{т.б.}$ ), получивший название критического товарооборота, при котором сумма валового дохода только покрывает постоянные и переменные издержки обращения, но не обеспечивает получения прибыли:

$$ВД = ИО_{\text{пост}} + ИО_{\text{перем.}} \quad (35)$$

При этом запас финансовой прочности (ЗФП) [43], как показано на рисунке, представляет собой разницу между фактическим (либо плановым) объемом товарооборота (Т) и товарооборотом, обеспечивающим достижение точки безубыточности (Т<sub>т.б.</sub>):

$$\text{ЗФП} = \text{Т} - \text{Т}_{\text{т.б.}} \quad (36)$$

Точку безубыточности и объем товарооборота, обеспечивающий равенство между доходом и затратами, можно определить по формуле:

$$\text{Т}_{\text{т.б.}} = \frac{\text{ИО}_{\text{пост}} \times 100}{\text{УВД} - \text{УИО}_{\text{перем}}} \quad (37)$$

Расчет представлен в таблице 26.

Увеличение показателя запаса финансовой прочности свидетельствует [16], что розничный товарооборот все дальше отстоит от точки безубыточности — значит, деятельность предприятия становится все более прибыльной. В немалой степени этому способствует изменение соотношения постоянных и переменных затрат. Механизм воздействия на сумму и уровень прибыли изменения соотношения постоянных и переменных издержек обращения получил название операционного лeverиджа.

Изменение розничного товарооборота вызывает изменение прежде всего переменных издержек обращения. Отсюда: чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме издержек обращения, тем в меньшей степени товарооборот будет влиять на прибыль. Это объясняется тем, что рост товарооборота сопровождается пропорционально меньшим увеличением издержек обращения вследствие относительной независимости постоянных затрат от динамики розничного товарооборота. В этом и проявляется воздействие операционного лeverиджа на прибыль [17].

Сила воздействия операционного лeverиджа (или иначе операционный рычаг) измеряется отношением маржинального дохода (маржинальной прибыли) к прибыли от реализации товаров:

$$\text{ОПР} = \frac{\text{МД}}{\text{ПР}} \quad (38)$$

где ОПР — операционный рычаг, руб./руб.; ПР — прибыль от реализации товаров, руб.; МД — маржинальный доход, руб.

Маржинальный доход представляет собой разницу между валовым доходом от реализации товаров (ВД) и суммой переменных издержек обращения (ИО<sub>перем</sub>):

$$\text{МД} = \text{ВД} - \text{ИО}_{\text{перем.}} \quad (39)$$



При анализе финансово-хозяйственной деятельности используется также и такой показатель, как уровень операционного рычага, отражающий соотношение темпов прироста маржинального дохода и прибыли:

$$\text{УОПР} = \frac{\Delta \text{МД}}{\Delta \text{ПР}} \quad (40)$$

где УОПР — уровень операционного рычага;  $\Delta \text{МД}$  — темп прироста (снижения) маржинального дохода, %;  $\Delta \text{ПР}$  — темп прироста (снижения) прибыли от реализации товаров, %.

Уровень операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится маржинальный доход предприятия при изменении прибыли от реализации товаров на 1 %. Используя показатель уровня операционного рычага, можно также определить возможное изменение прибыли от реализации при изменении маржинального дохода на 1 %:

$$\Delta \text{ПР} = \frac{\Delta \text{МД}}{\text{УОПР}} = \frac{1\%}{\text{УОПР}} \quad (41)$$

Операционный рычаг через соотношение постоянных и переменных затрат усиливает изменение прибыли от реализации товаров по сравнению с изменением маржинального дохода.

Значение показателя [28] операционного рычага характеризует степень предпринимательского риска, оцениваемую уровнем запаса финансовой прочности: чем больше значение операционного рычага, тем ниже уровень запаса финансовой прочности и выше степень предпринимательского риска.

Снижение уровня запаса финансовой прочности объясняется тем, что высокому уровню постоянных затрат соответствует и более высокая точка безубыточности. Это наглядно представлено на рисунке 5.

Зависимость между операционным рычагом, запасом финансовой прочности и степенью предпринимательского риска следующая (рисунок 6):

$$\begin{aligned} \text{ОПР} \uparrow \text{ЗФП} \downarrow \text{Риск} \uparrow; \\ \text{ОПР} \downarrow \text{ЗФП} \uparrow \text{Риск} \downarrow. \end{aligned}$$

Рисунок 6 – Зависимость операционного рычага, запаса финансовой прочности и предпринимательского риска

Значение уровня операционного рычага более единицы имеет место в тех случаях [21], когда на формирование прибыли сильнее, чем издержки обращения и соотношение постоянных и переменных расходов, воздействуют розничный товарооборот и ценовая политика торгового предприятия.

### **3 Методика анализа деловой активности предприятия**

#### **3.1 Анализ оборачиваемости и продолжительности операционного цикла**

Для оценки эффективности использования оборотного капитала, прежде всего, применяют показатели оборачиваемости. Оборачиваемость оборотных средств характеризует быстроту и периодичность, с какой средства, вложенные в текущую оперативную деятельность, возвращаются вновь на предприятие.

Оборачиваемость оборотных средств характеризуется скоростью оборота и продолжительностью одного оборота. При этом скорость оборота характеризуется количеством совершенных оборотов, а продолжительность оборота — периодом, определяемым в днях оборота [4].

Для оценки скорости оборота рассчитывают коэффициент оборачиваемости (Коб) как отношение товарооборота к средней величине оборотных средств за определенный период.

Рост показателя в динамике, то есть увеличение числа оборотов, свидетельствует об улучшении использования оборотных активов.

В процессе анализа исчисляется коэффициент оборачиваемости как всей совокупности оборотных средств, так и основных ее элементов: запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. В торговле расчет коэффициента оборачиваемости имеет некоторые особенности, обусловленные порядком отражения в балансе стоимости товарных запасов, на долю которых, как правило, приходится 70-80 % всех оборотных активов [35]. В балансе товарные запасы отражаются по покупной цене. Поэтому при исчислении коэффициента оборачиваемости запасов и всех оборотных активов (учитывая значительный удельный вес запасов) целесообразно применять товарооборот, выраженный в покупных ценах.

Дебиторская задолженность в розничной торговле складывается преимущественно за счет средств, перечисленных поставщикам в виде предоплаты за товар, производимой по покупным ценам. Поэтому расчет коэффициента оборачиваемости также целесообразно проводить с учетом товарооборота в покупных ценах.

На предприятиях оптовой торговли дебиторская задолженность частично складывается за счет предоплаты за товар. Но здесь преобладает задолженность покупателей, которым оптовое предприятие отпустило товар с последующей оплатой. Так как при этом имеет место конечная реализация оптовым покупателям по продажной цене, то при расчете оборачиваемости товарооборот следует использовать в продажных ценах.

Денежные средства на расчетном счете, в кассе и в пути представляют собой, прежде всего, средства от реализации товаров в розничной торговле — по розничным ценам, а в

оптовой — по продажным. Поэтому расчет коэффициента оборачиваемости производится по соответствующим ценам.

Для оценки продолжительности одного оборота в днях рассчитывают оборачиваемость оборотных средств в днях оборота ( $O_{\text{дн}}$ ) по формуле:

$$O_{\text{дн}} = 360 / K_{\text{об}} \text{ или } O_{\text{дн}} = 365 / K_{\text{об}} \quad (44)$$

Чем короче период обращения, то есть чем меньше значение данного показателя, тем лучше используются оборотные средства.

Наряду с показателями оборачиваемости, для оценки эффективности использования оборотных средств используют показатели рентабельности:

$$P_{\text{об}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ОБС}} \quad (45)$$

Эффективное использование оборотных средств оказывает влияние на прирост финансовых результатов деятельности предприятия и рентабельность хозяйствования. Факторный анализ, выполненный по данным балансовой отчетности, позволяет дать обоснованную оценку состояния использования оборотных средств торгового предприятия (таблица 29).

На заключительном этапе анализа [44] установим продолжительность операционного цикла, выраженную в днях оборота. Операционный цикл характеризует период оборота денежных средств, вложенных в неденежные оборотные активы, и показывает, на сколько дней в среднем «замораживаются» денежные средства в этих активах. Продолжительность операционного цикла (ОЦ) исчисляется в днях оборота по формуле:

$$O_{\text{Цдн}} = O_{\text{Здн}} + O_{\text{ДЗдн}}, \quad (46)$$

где  $O_{\text{Здн}}$  — оборачиваемость запасов в днях оборота;  $O_{\text{ДЗдн}}$  — оборачиваемость дебиторской задолженности в днях оборота.

Снижение данного показателя свидетельствует о сокращении периода оборота и, при прочих равных условиях, расценивается как положительная тенденция, поскольку она приводит к уменьшению потребности в оборотных средствах для финансирования текущей деятельности предприятия.

Отвлечение денежных средств из оборота в виде дебиторской задолженности и их «замораживание» в товарных запасах может быть в определенной степени компенсировано

за счет вовлечения в оборот кредиторской задолженности за товар [32]. Для количественной характеристики торгово-финансовой деятельности предприятия, связанной с движением денежных средств, используется показатель продолжительности финансового цикла. Он характеризует среднюю продолжительность между оттоком денежных средств и их притоком в виде кредиторской задолженности и рассчитывается по формуле:

$$\PhiЦ_{дн} = ОЦ_{дн} - ОКЗ_{дн}, \text{ или } \PhiЦ_{дн} = ОЗ_{дн} + ОДЗ_{дн} - ОКЗ_{дн}, \quad (47)$$

где  $\PhiЦ_{дн}$  — продолжительность финансового цикла в днях оборота;  $ОКЗ_{дн}$  — оборачиваемость кредиторской задолженности в днях оборота.

Замедление продолжительности финансового цикла за счет операционного всегда оценивается отрицательно. Давать оценку сокращению продолжительности финансового цикла можно только по результатам проведения факторного анализа, в ходе которого следует выяснить причину ускорения. Если таковой причиной является сокращение продолжительности операционного цикла, то это фактор положительный. Если же имеет место неоправданное замедление оборачиваемости кредиторской задолженности, то это, скорее, фактор негативный, нежели позитивный, поскольку в основе его может лежать нарушение платежной дисциплины [5]. Если при этом время обращения кредиторской задолженности больше, чем весь операционный цикл, то возникает отрицательная величина финансового цикла. Это свидетельствует, во-первых, о том, что привлеченные средства находятся в обороте предприятия намного дольше, чем собственные; во-вторых, это означает, что у предприятия увеличена сумма партнерского кредита, и оно все в большей степени использует «чужие» деньги в своих целях, что весьма рискованно.

Эффективно сформированные складские запасы — не только качественный оборотный актив торговой компании, но и очевидное конкурентное преимущество. Ошибки товародвижения, когда низкооборачиваемые активы «замораживают» оборотные средства и пространство склада, принося убытки, а требуемый клиентами ассортимент может быть поставлен только под заказ со значительной задержкой, чреваты потерей бизнеса [15]. Сейчас покупатель с легкостью переключается на конкурента, у которого может оперативно совершить покупку, даже если цена на товар будет выше. Поэтому необходимо убедиться в том, что закупочная политика работает эффективно.

Существует ряд ключевых показателей, с помощью которых можно не только оценить экономическую эффективность хранения конкретных ассортиментных позиций, но и сравнить их между собой (рисунок 7). Сводная оценка показывает итоговый финансовый результат оборота конкретной позиции. Если привести ее к процентам годовых, нормировка

или сравнение с безрисковыми ставками альтернативного вложения средств позволит выделить приоритеты в работе с наиболее рентабельным ассортиментом и отказаться от экономически не интересных запасов.



Рисунок 7. Показатели оценки экономической эффективности складских запасов

Итоговое сравнение можно представить [36] в виде таблицы (таблица 31). Все экономические показатели приведены в процентах годовых. В данном примере для ряда товаров большую роль играет величина убыточности. Для батареек и шариковых ручек на этот показатель могут влиять условия хранения и истечение сроков реализации. Фломастеры также могут высыхать и терять товарные характеристики, но в меньших объемах. Карандаши при правильном складировании могут храниться едва ли не вечно, и для данного примера при наименьшей маржинальности дать второе по величине значение рентабельности.

Таблица 31 - Пример сравнения экономической эффективности хранения запасов, %

Товар	Доходность	Убыточность	Рентабельность
Карандаши	50	0	50
Фломастеры	50	13	37
Батарейки	80	35	45
Ручки	93	30	63
Календари	200	150	50

По сути, экономическая эффективность — это ROA (рентабельность активов) товарных запасов. Если организация отслеживает плановый уровень этого показателя, несложно выявить, какие стоки не удовлетворяют требованиям и должны быть либо оптимизированы, либо исключены из товарной матрицы. Для данного примера плановый размер ROA в 50 процентов отсекает фломастеры и батарейки. Но если для батареек достаточно добиться приемлемого уровня убыточности запасов, то по позиции «фломастеры» придется поработать еще и с наценкой.

Доходность запасов зависит от их маржинальности и оборачиваемости [42]. Первый показатель характеризует усредненный доход, который получает компания от продажи

единицы товара, второй — оценивает средний период, в который этот доход будет получен. Будучи перемноженными и приведенными к годовому периоду, маржинальность и оборачиваемость позволяют понять, какую доходность обеспечивает вложение в единицу товара. Именно потому одинаково привлекательными для компании могут быть как высокомаржинальные товары с медленной оборачиваемостью, так и низкомаржинальные с высоким оборотом (таблица 32).

Таблица 32 - Сравнение доходности запасов с разной маржинальностью и оборачиваемостью

Товар	Маржинальность, %	Оборачиваемость, дн.	Доходность, %
Товар 1	10	12	304,2
Товар 2	50	30	608,3
Товар 3	100	180	202,8
Товар 4	200	380	192,1

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что даже наценка в 200 процентов (товар 4) из-за медленной оборачиваемости делает его менее привлекательным, нежели с наценкой в 20 раз меньше, но оборотом в 30 раз быстрее (товар 1). Это видно на простых расчетах, в результате которых мы получаем следующее неравенство:

$$10\% \times (365 : 12) > 200\% \times (365 : 380) \quad (48)$$

По умолчанию расчеты производятся по схеме простых процентов [48]. Если же предположить, что прибыль после каждого оборота капитализируется (повторно вкладывается в оборот), важность высокой оборачиваемости существенно вырастает. При расчетах требуется соблюсти корректность учета всех составляющих каждого показателя. Самообман и попытки исказить данные в пользу той или иной товарной позиции на практике нередко приводят к избыточному оптимизму и потерям. Рассмотрим составляющие каждого показателя в деталях.

Маржинальность оценивает доходность продаж и включает анализ достаточности не только торговой наценки, но и различных ретро-бонусов и прочих выплат со стороны поставщика.

Следует отметить, что бонусы, как правило, выплачиваются с задержкой, поэтому для оперативного анализа можно использовать их расчетные (плановые) показатели, поскольку в ряде случаев именно бонусы и формируют самую значительную часть дохода от оборота конкретного товара. Если же выплаты привязаны к выполнению различных условий (так называемые ретро-бонусы за объем продаж, платежную дисциплину и тому подобное),

они учитываются полностью. Если поставщик компенсирует рекламные расходы, такие выплаты должны быть уменьшены на сумму фактически произведенных затрат.

В контракты на поставку товаров с ограничениями по срокам годности вносится пункт о дополнительных гарантиях со стороны поставщика [37]. Например, срок годности поставляемого товара на момент приемки его на склад должен быть не менее  $2/3$  от срока его годности, указанного на упаковке, и не менее двух сроков его планируемой оборачиваемости.

Маржинальность позволяет выявить проблемы с запасами в следующих случаях:

- показатель снижается без объективных на то оснований (сезонные распродажи, маркетинговая политика и т. п.). Если тренд сохраняется, требуется серьезная ревизия запасов;
- показатель ниже минимально допустимого значения по отрасли или компании (например, меньше значения инфляции за аналогичный период, стоимости привлечения средств или их безрискового размещения на депозиты банков), а значит, нужно увеличить доходность (в том числе с помощью снижения себестоимости) либо отказаться от такого ассортимента.

Оборачиваемость оценивает отношение торгового оборота за период к средней стоимости товарных запасов. Для анализа эффективности закупочной политики целесообразно также рассчитывать коэффициент обратной оборачиваемости, показывающий период оборота запасов в днях, то есть срок, за который они могут быть полностью распроданы.

Оборачиваемость позволяет выявить проблемы с запасами в следующих случаях [26]:

- показатель растет без объективных на то оснований (подготовка к сезонным продажам, временное закрытие одного из каналов реализации и т. п.). Если тренд сохраняется, компании требуется серьезная ревизия запасов;
- показатель меньше периода отсрочки, что говорит об использовании собственных средств для формирования склада. Необходимо улучшить условия оплаты или сократить оборачиваемость (в том числе с помощью распродажи низкооборотных стоков и отказа от дальнейших закупок таких товаров).

При расчетах не стоит забывать о различных стадиях жизни товарных запасов. Товары «в пути», товары, поступившие на склад, но еще не оприходованные, возвраты клиентов, находящиеся в местах временного хранения (например, в торговых точках и распределительных центрах) — все это со временем пополнит складские запасы и негативно отразится на оборачиваемости. Чем шире география и медлительнее логистика, тем больше



отвлекается оборотных средств и тем выше вероятность трансформации малой доходности в убыточность.

На заключительном этапе на анализируемые данные по оборачиваемости нужно наложить условия оплаты. Запасы, полученные по предоплате, должны контролироваться тщательнее запасов, передаваемых на реализацию. Товары, передаваемые на условиях отсрочки платежа, эффективно держать в объемах, при которых суммарный период их транспортировки и реализации, а также перевода денег поставщику не оказывался бы продолжительнее периода отсрочки. Кроме того, компания получает преимущество, если есть возможность вернуть поставщику нераспроданный товар до момента полной оплаты партии.

Статистика по потерям показывает [8] убытки от брака, усушки, утруски и порчи, морального и технологического устаревания, списания нереализованной до истечения срока годности продукции и т. п. Очевидно, что данный показатель уменьшает доходность продаж и при расчете маржинальности может вычитаться из итоговой наценки. Его анализ помогает выявить проблемы с запасами в следующих случаях:

- превышение фактической доли брака планового или среднеотраслевого значения (для большинства товаров допустимым считается уровень 0,2–1%), что свидетельствует о необходимости пересмотра условий денежной компенсации или возврата бракованной продукции поставщику. Если оставшиеся убытки не покрываются наценкой, от работы с таким ассортиментом нужно отказаться;

- значительная усушка/утруска/порча товара во время хранения, что создает излишнюю нагрузку на финансовый результат, и некоторые розничные продавцы «прогорают» из-за недооценки именно этого риска. В отличие от брака, такие убытки можно перекладывать не на поставщика, а на виновный ответственный персонал компании (разумеется, речь идет о сверхнормативных убытках). Остальное либо должно покрываться наценкой, либо товар должен выводиться из матрицы;

- незапланированное моральное и технологическое устаревание товарных запасов, которое влечет дополнительную уценку для сохранения продаж. Это наиболее сложный показатель для анализа менеджментом, требующий регулярной актуализации резервов на обесценение запасов и их адекватной экспертной оценки;

- скопление нереализованной до истечения срока годности (актуальности) продукции. Данная проблема — симбиоз первых трех пунктов, бороться с которой нужно при помощи использования на складе механизмов FIFO [35]. Принцип прост: товары из старых поставок не должны залеживаться, а достичь результатов можно с помощью жесткого контроля сроков годности товара и работы с поставщиками. Разумеется, оборачиваемость такого

ассортимента не должна превышать срок его годности с учетом логистических и торгово-маркетинговых издержек компании (доставка, упаковка, штрих-кодирование, выкладка и т. д.).

Технические и технологические издержки — дополнительные расходы, связанные с созданием товарных запасов и их хранением. Сюда относится упаковка, маркировка, предпродажная подготовка, связанная, например, с заполнением гарантийных талонов, и т. д. При расчетах про них часто забывают и не учитывают в анализе итоговой эффективной маржинальности продаж.

По каждому из перечисленных показателей необходимо учитывать сезонность с учетом динамики спроса и предложения. Идеально, если окажутся доступными и данные по планам конкурентов, включая товары-заместители [17], хотя для малого бизнеса эти цифры не всегда могут быть релевантными. Общие же правила анализа показателей просты: при прочих равных условиях оборачиваемость, потери и издержки должны снижаться, а эффективная маржинальность — расти.

При всем разнообразии подходов к запасообразованию и товародвижению не стоит забывать о выделении позиций, которым не место на складе [30]:

- Снятые и снимаемые с производства. Если ваша компания позиционирует себя как инновационную и технологичную, таких товаров на складах и в распределительных центрах должно быть немного. Даже аргумент о широком ассортименте и возможной игре на дефиците в большинстве случаев не выдерживает критики: после возможного локального всплеска спроса оборачиваемость падает катастрофически и на первое место встают проблемы гарантийного обслуживания, физической порчи и невозможности вернуть товар поставщику. Ключевой элемент оценки коммерческой эффективности такой продукции — прогнозирование «точки перехода», когда рост спроса сменяется его падением. Для первых экспериментов можно выбрать любой разумный остаток, в дальнейшем регулярно оценивая его динамику и повышая эффективность навыков работы с таким ассортиментом.

- Товары, «пропустившие» свой сезон. Наиболее опасны запасы, сезон продажи которых случается раз в несколько лет или вообще единожды: календари, фигурки восточных символов года, товары с символикой спортивного мероприятия и т. п. Если поставщики требуют размещения заказов на такие товары задолго до наступления сезона (например, бронирование новогоднего ассортимента происходит уже в марте), да еще с частичной предоплатой, компании стоит скрупулезно сопоставить возможные доходы с издержками на хранение, возможной переоценкой (вплоть до списания и утилизации) оставшихся после окончания сезона запасов и потерянный доход от замораживания оборотных средств.

- Некондиция. Сюда входит как брак, обнаруженный до момента продажи (предторг) или после продажи (возврат от клиентов), так и товары с истекшим сроком реализации и поврежденные, в том числе разукомплектованные. Хорошо, если предусмотрен возврат поставщику, перенос убытков на контрагентов (по условиям договоров поставки) или сотрудников (по условиям договоров о материальной ответственности). В прочих ситуациях наиболее разумным подходом остается оперативная уценка и распродажа или же списание. Разумеется, если из-за специфики бизнеса регулярно приходится сталкиваться с некондией, соответствующие расходы и убытки нужно включать в расчет наценки или отказываться от столь проблемного ассортимента.

- Товары, «убивающие» оборотные средства. Маржинальная доходность таких позиций с учетом оборачиваемости и отсрочки оплаты поставщику ниже предельной нормы (она определяется отдельно по конкретной отрасли и предприятию, доходность конкретной категории не учитывается). При расчете маржинальности стоит учитывать потери и иные расходы, связанные с оборотом брака (ремонт, восстановление, уценка, списание), упаковкой, хранением и транспортировкой, а также дополнительные маркетинговые издержки (реклама, акции и т. п.). Исключение — товары с высокой эластичностью по цене, снижение которой приводит к чувствительному увеличению спроса на них, но они должны быть определены заранее.

- Товары, которые можно оперативно заказать или произвести. Например, позиции, по которым у поставщика, скорее всего, свободные остатки близки к 100 процентам, не должны занимать складские площади. Если компания ожидает сезонный рост спроса или доля транспортных расходов при заказе малыми партиями высока, увеличить объем таких товаров на складе целесообразно. Остальные исключения неприемлемы. Кроме того, можно подстраховать себя от форс-мажорных обстоятельств, когда оперативно пополнить стоки невозможно, и договориться с альтернативными поставщиками имеющихся товарных позиций. Один из наиболее эффективных способов достичь этой цели — установка менеджерам по закупкам соответствующих KPI.

- «Дальние» единицы при обороте LIFO. Часть товарных единиц может пролежать долгое время на складе, в результате чего компания получает просроченный и негодный для продажи товар (например, батарейки). Сюда же попадают товары, которые могут случайно оказаться рядом с отопительными приборами, зонами повышенной влажности, прямыми лучами света и т. п.

Эффективность сток-менеджмента [33] в торговой компании должна быть ориентирована не только на выявление проблем с товарами, но и на их оперативное устранение. Стратегия «чтобы продать что-нибудь ненужное, надо купить что-нибудь

ненужное» подходит только для вымышленных ситуаций. В большинстве случаев именно способность найти компромисс между желанием удовлетворить максимум клиентов по широкому ассортименту, заработав при этом хороший доход, и отличает талантливое продавца от посредственного закупщика.

Под товарными ресурсами торгового предприятия понимается вся масса поступивших из различных источников товаров, предназначенных для продажи потребителям для конечного использования.

Товарные ресурсы являются материальной основой для развития товарооборота торгового предприятия. Они состоят из поступления товаров и товарных запасов и находятся с объемом товарооборота в балансовой взаимосвязи:

$$З_{\text{н}} + П = Р + З_{\text{к}}, \quad (49)$$

где  $З_{\text{н}}$  и  $З_{\text{к}}$  — товарные запасы на начало и конец периода, руб.;  $П$  — поступление товаров, руб.;  $Р$  — объем реализации товаров, руб.

Данная формула показывает, что товарные ресурсы должны превышать объем товарооборота на величину нормального товарного запаса. При этом подразумевается, что товарные запасы характеризуют объем предложения товаров, объем товарооборота определяется платежеспособным спросом, а товарный запас, с одной стороны, должен быть достаточным для обеспечения бесперебойной торговли, с другой стороны, не должен привести к затовариванию торгового предприятия.

В сфере обращения товарный запас представляет собой товар, находящийся в процессе перемещения от производства до потребителя. В торговом предприятии он предназначен для осуществления бесперебойной торговли. Товарный запас должен постоянно возобновляться, то есть должен находиться в движении (одни товары продаются и на их место поступают новые).

Необходимость существования товарных запасов обусловлена рядом причин [42]:

- несовпадение во времени и в пространстве производства и потребления товаров;
- асинхронность изменения спроса и предложения товаров;
- дискретность (прерывность) процесса поставки товаров при относительно непрерывном потреблении или, наоборот, непрерывность производства при дискретном характере потребления;
- наличие случайных колебаний спроса и предложения товаров.

Развитие товарооборота торгового предприятия и обеспечение бесперебойной торговли зависит от наличия товарных запасов по всему ассортименту товаров.

Основными задачами анализа товарных запасов и товарооборачиваемости являются [50]:

- проверка соответствия фактических размеров товарных запасов и товарооборачиваемости установленным нормативам (если они имеют место на предприятии);
- изучение суммы товарных запасов и товарооборачиваемости в динамике;
- установление причин отклонения фактических товарных запасов и товарооборачиваемости от установленных нормативов и данных прошлых лет;
- анализ состава товарных запасов, разнообразие ассортимента, наличие залежалых товаров;
- разработка плана мероприятий по упорядочению товарных запасов и ускорению товарооборачиваемости в целях высвобождения средств и лучшего удовлетворения спроса населения.

Анализ товарных запасов следует начинать с изучения их суммы. При этом выявляется их уменьшение или увеличение по сравнению с прошлым годом:

Товарные запасы снизились по сравнению с прошлым отчетным периодом, но без дальнейшего анализа по этим данным нельзя сделать какие-либо выводы, так как в случае избыточных запасов на начало отчетного периода данное снижение носит положительный характер, либо же на конец отчетного периода предприятие имеет недостаточные товарные запасы.

Недостаток или излишек товарных запасов на определенную дату определяют не только в абсолютных единицах измерения, но и в относительных, то есть в днях [9].

Следует различать показатель товарных запасов в днях на определенную дату и показатель товарооборачиваемости в днях.

Товарный запас в днях на определенную дату показывает, на сколько дней торговли имеется товара.

Товарооборачиваемость в днях показывает, за сколько дней обернется средний товарный запас:

$$T_{об} = \frac{\bar{3} \times D}{TO} \quad (51)$$

где  $T_{об}$  — товарооборачиваемость, дни;  $TO$  — объем товарооборота за определенный период времени, руб.;  $\bar{3}$  — средний товарный запас за определенный период времени, руб.;  $D$  — количество дней в периоде.

При этом средний товарный запас рассчитывается по средней хронологической:

$$\bar{3} = \frac{0,5 \times 3_1 + 3_2 + \dots + 0,5 \times 3_n}{n-1} \quad (52)$$

где  $3_1, 3_2 \dots 3_n$  — товарный запас на определенную дату, руб.;  $n$  — количество дат наблюдений.

Товарооборачиваемость может быть рассчитана и в разгах. Этот показатель называется скоростью обращения и показывает, сколько раз за данный период времени обернется средний товарный запас:

$$C = \frac{TO}{\bar{3}} \quad (53)$$

где  $C$  — скорость обращения товарного запаса, оборотов;  $TO$  — объем товарооборота за определенный период времени, руб.;  $\bar{3}$  — средний товарный запас за определенный период времени, руб.

Анализ товарооборачиваемости осуществляется путем сравнения фактической товарооборачиваемости в днях отчетного года с нормативной товарооборачиваемостью или с фактической товарооборачиваемостью прошлого года. В результате выявляется ускорение или замедление данного процесса.

Проведем анализ торгового предприятия (таблица 33). Проанализировав данные, видно, что оборачиваемость замедлилась по категориям морепродукты, бакалея, кондитерские изделия, консервация, алкогольные напитки и сопутствующие товары, и увеличилась по остальным категориям. В целом по сети оборачиваемость замедлилась на 0,7 дня.

На товарооборачиваемость оказывает влияние большое число факторов, основными из которых являются:

- объем товарооборота;
- структура товарооборота;
- сумма товарного запаса.

Сначала определяется влияние на товарооборачиваемость общего изменения товарооборота и изменения величины среднего товарного запаса:



Рисунок 8 – Влияние общего и среднего изменения товарооборота  
 где  $B_{п,р,о}$  — соответственно товарооборачиваемость прошлого года, расчетная, отчетного года, дни;  $O_{п,о}$  — однодневный товарооборот прошлого года, отчетного года, руб.;  $\overline{3}_{п,о}$  — сумма среднего товарного запаса прошлого года, отчетного года, руб.

Следует иметь в виду, что общее влияние изменения объема товарооборота на товарооборачиваемость включает в себя совокупное влияние двух факторов [14]:

- изменение объема товарооборота;
- изменение структуры товарооборота.

Влияние изменения структуры товарооборота торгового предприятия на товарооборачиваемость рассчитывается как разность оборачиваемости прошлого периода, скорректированную на структуру товарооборота отчетного периода, и оборачиваемости прошлого отчетного периода.

Оборачиваемость прошлого периода, скорректированная на структуру товарооборота отчетного периода, определяется делением суммы процентных чисел на 100.

Под суммой процентных чисел подразумевается сумма произведений оборачиваемостей разных категорий в прошлом отчетном периоде на удельный вес ТО этих категорий в текущем отчетном периоде.

Ускорение или замедление товарооборачиваемости способствует высвобождению средств из оборота или их дополнительному привлечению в оборот, то есть при ускорении товарооборачиваемости торговое предприятие получает возможность осуществлять свою хозяйственную деятельность с наименьшим вложением средств в товарные запасы, и наоборот [46]:

$$BC = (B_1 - B_0) \times O_1, \quad (57)$$

где  $BC$  — сумма высвобожденных (привлеченных) средств из оборота, руб.;  $O_1$  — однодневный товарооборот отчетного года, руб.;  $B_1, B_0$  — товарооборачиваемость соответственно отчетного и прошлого года, дни.

Увеличение вложения средств в товарные запасы, в свою очередь, ведет к росту издержек обращения и снижению суммы получаемой прибыли. Размер недополученной прибыли, потерянной за счет снижения оборачиваемости, можно рассчитать исходя из сложившегося в отчетном году уровня рентабельности в % к обороту:

$$\Delta \text{Пр} = \frac{\text{ВС} \times \text{Р}}{100} \quad (58)$$

где  $\Delta \text{Пр}$  — сумма дополнительно полученной (недополученной) прибыли от реализации товаров, руб.;  $\text{Р}$  — уровень рентабельности в отчетном году, % к обороту.

Снижение эффективности использования товарных запасов не только позволяет осуществлять хозяйственную деятельность с большим вложением финансовых средств, но и отрицательно влияет на объем товарооборота.

Модель зависимости объема товарооборота от величины товарных запасов и эффективности их использования имеет следующий вид:

$$\text{T} = \text{C} \times \bar{\text{З}}, \quad (59)$$

где  $\text{T}$  — объем товарооборота, руб.;  $\bar{\text{З}}$  — сумма среднего товарного запаса, руб.;  $\text{C}$  — скорость обращения товарных запасов, количество оборотов.

Влияние изменения рассматриваемых факторов на объем товарооборота может быть определено интегральным методом:

$$\Delta \text{T}_{\bar{\text{З}}} = \Delta \bar{\text{З}} \times \text{C}_0 + \frac{\Delta \bar{\text{З}} \times \Delta \text{C}}{2} \quad (60)$$

где  $\Delta \text{T}_{\bar{\text{З}}}$  — изменение объема товарооборота за счет изменения суммы среднего товарного запаса, руб.;  $\text{C}_0$  — скорость обращения товарных запасов в прошлом году, количество оборотов;  $\Delta \bar{\text{З}}$  — изменение товарного запаса в отчетном году по сравнению с прошлым годом, руб.;  $\Delta \text{C}$  — изменение скорости обращения товарных запасов в отчетном году по сравнению с прошлым годом, количество оборотов.

$$\Delta \text{T}_{\text{C}} = \Delta \text{C} \times \bar{\text{З}}_0 + \frac{\Delta \bar{\text{З}} \times \Delta \text{C}}{2} \quad (61)$$

где  $\Delta \text{T}_{\text{C}}$  — изменение объема товарооборота за счет изменения скорости обращения товарного запаса, руб.;  $\bar{\text{З}}_0$  — сумма среднего товарного запаса в прошлом году, руб.



### 3.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Торговые предприятия и их ассоциации имеют многообразные экономические связи с другими субъектами хозяйствования, непосредственно вступая с ними в расчеты. Экономические расчеты должны быть построены таким образом, чтобы все платежи проходили в сжатые сроки. Соблюдение платежной дисциплины предполагает своевременное выполнение обязательств по платежам за товары и услуги, расчетам с банком, финансовыми органами, со всеми юридическими и физическими лицами.

Нормальной считается дебиторская и кредиторская задолженность, возникшая в связи с установленной системой расчетов, срок погашения которой не наступил [43].

Дебиторская задолженность в розничной торговле складывается преимущественно за счет средств, перечисленных поставщикам в виде предоплаты за товар, производимой по покупным ценам.

Денежные средства на расчетном счете, в кассе и в пути представляют собой, прежде всего, средства от реализации товаров в розничной торговле — по розничным ценам.

При существующих в нашей стране условиях дебиторская задолженность относится к наименее ликвидной части активов; значительная ее часть может быть отнесена к безнадежной задолженности, так как при взаиморасчетах в большинстве случаев невозможно добиться полного и качественного выполнения обязательств со стороны контрагентов.

Наличие дебиторской задолженности, а тем более ее рост ведут к возникновению потребности в дополнительных источниках средств, ухудшают финансовое состояние предприятия.

Цель анализа — выявление путей, возможностей и резервов оптимизации расчетов, совершенствования их учета, контроля, обеспечения сохранности средств, вложенных в расчеты, и на этой основе — предупреждение образования, а тем более роста дебиторской задолженности, особенно просроченной и безнадежной ко взысканию. Анализ дебиторской задолженности обычно проводят в динамике по ее видам, а внутри их — по отдельным суммам с использованием данных текущего учета, отчетности, а в необходимых случаях и хозяйственно-правовых документов [6]. Особое внимание уделяют изучению дебиторской задолженности с длительными сроками возникновения и прежде всего просроченной. Время возникновения каждого долга, его сущность и размер (с учетом инфляции) определяют по данным аналитического учета дебиторов. Торговое предприятие должно отдельно вести учет просроченной и другой нереальной по взысканию задолженности (по каждому дебитору). Тщательно проанализировав расчеты с каждым дебитором, принимают меры ко взысканию задолженности. По долгам, по которым истекли сроки погашения (оплаты), необходимо оформить соответствующие документы для передачи в суд для принудительного взыскания.

При инвентаризации в конце года все расчеты должны быть тщательно проверены, суммы долгов подтверждены. Возвратность дебиторской задолженности определяется на основе изучения ее состояния и прошлого опыта погашения долгов.

Изучение дебиторской задолженности по срокам возникновения позволяет предупредить ее списание на убытки. Дебиторская задолженность по срокам возникновения может группироваться следующим образом: до одного месяца, от одного до трех месяцев, от трех до шести месяцев, от шести до девяти месяцев, от девяти месяцев до одного года, от одного года до двух лет, от двух до трех лет, более трех лет.

Исследования отечественных и зарубежных ученых показывают, что дебиторская задолженность со сроками возникновения 720 дней (2 года), как правило, является безнадежной ко взысканию. По данным Министерства торговли США из дебиторской задолженности со сроками погашения до 30 дней к разряду безнадежной ко взысканию относится 4 %; от 31 до 60 дней — 10 %; от 61 до 90 дней — 17 %; от 91 до 120 дней — 26 %. При дальнейшем увеличении срока ее погашения на очередные 30 дней доля безнадежных долгов повышается в среднем на 3-4 % [23].

Рассчитав срок погашения дебиторской задолженности (ее оборачиваемость) в днях, можно определить сумму безнадежной ко взысканию дебиторской задолженности (по отдельным ее видам и по общей сумме), используя приведенные выше показатели оценки ее безнадежности ко взысканию.

Необходимо отметить, что наличие дебиторской задолженности оказывает значительное влияние на финансовую устойчивость предприятий. Проводимый экономический анализ показывает, что если доля дебиторской задолженности в активах субъекта предпринимательской деятельности составляет 50 % и более, он обычно является потенциальным банкротом.

Анализ расчетов с дебиторами по претензиям должен проводиться в увязке с изучением организации претензионной работы и учета этой задолженности. Особенно детально анализируют задолженности по недостаткам, растратам, хищению и порче товаров и другого имущества. Наличие, а тем более ее рост указывают на недостатки в обеспечении сохранности товарно-материальных, денежных и других ценностей и их учете. Предупредить недостачу и порчу товаров и другого имущества можно правильным подбором, подготовкой и расстановкой кадров и прежде всего материально ответственных лиц, совершенствованием учета и контроля, улучшением условий транспортировки, хранения и отпуска товаров, повышением качества проводимых инвентаризаций [1]. В связи с этим анализ задолженности по недостаткам, хищениям и порче товаров следует проводить в увязке с изучением указанных выше вопросов. По данным текущего учета необходимо

проверить, как погашается задолженность и все ли используются возможности для ее предупреждения.

В условиях становления и развития рыночной экономики кредиторская задолженность обычно является разновидностью коммерческого кредита и важным фактором стабилизации финансового состояния предприятия. Кредиторскую задолженность, как и дебиторскую, изучают в динамике по предприятию в целом (по общему размеру), по отдельным ее видам и суммам [49]. Для оценки кредиторской задолженности определяют удельный ее вес в формировании финансовых ресурсов предприятия, выделив ту часть кредиторской задолженности, которая является одним из основных источников формирования товарных запасов, покрытия оборотных активов. При определении реального размера снижения или повышения кредиторской задолженности следует учитывать кредиторскую и депонентскую задолженности с истекшими сроками исковой давности, перечисленную на увеличение доходов (прибыли) предприятия.

Основное место в кредиторской задолженности торговых предприятий занимает задолженность поставщикам за товары и тару. Изучая эту задолженность, необходимо выявить пути и возможности упрощения расчетов с поставщиками, сокращения сроков документооборота, воздействия на поставщиков с целью своевременного оформления и предъявления товарных и расчетных документов. Особое внимание уделяют выявлению возможностей расширения закупки товаров на льготных условиях (например, оплату поставщикам за поступившие товары производить после их розничной реализации), увеличению доли кредиторской задолженности в формировании товарных запасов и других оборотных активов. Детально анализируют причины возникновения задолженности поставщикам по неотфактурованным поставкам, так как несвоевременное представление поставщиками товарных и расчетно-платежных документов задерживает реализацию товаров и замедляет их оборачиваемость [52].

Постоянное наличие кредиторской задолженности положительно сказывается на финансовом состоянии предприятия, так как в условиях инфляции она обесценивается, а главное, уменьшается потребность в получении кредитов и займов.

При анализе просроченной кредиторской задолженности следует определить и изучить суммы штрафных санкций, пени и неустоек за невыполнение субъектами предпринимательской деятельности платежных обязательств. Кредиторская задолженность на конец изучаемого периода должна быть скорректирована на размер финансовых санкций и пеню за пользование чужими средствами [27]. Штрафные санкции рассчитываются исходя из суммы просроченной задолженности, установленного процента штрафных санкций по договору за каждый день просрочки платежа и количества дней просрочки. В результате

определяют реальную кредиторскую задолженность, которая будет предъявлена кредиторами при принудительном взыскании долгов по решению суда или при вхождении предприятия-должника в процедуру банкротства. Практика хозяйствования показывает, что у субъектов предпринимательской деятельности в торговле и других отраслях национальной экономики финансовые санкции и пеня за неправомерное пользование чужими средствами нередко достигают размеров просроченной кредиторской задолженности. В связи с этим при анализе и оценке состояния расчетов, кредиторской задолженности необходимо определить кредиторскую задолженность с учетом штрафных санкций за просрочку платежей, выявить возможности ее полного погашения, а главное, принять необходимые меры по совершенствованию расчетов, развитию коммерческого кредита, предупреждению образования просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

Финансовые потоки, направленные на формирование оборотных средств, отражают суть финансирования текущей деятельности предприятий. Оно производится как за счет собственных, так и привлеченных источников.

Привлеченные источники могут выступать в виде прямого финансирования текущей деятельности путем привлечения краткосрочных банковских кредитов и косвенного финансирования за счет кредиторской задолженности.

В настоящее время кредиторская задолженность является в торговле едва ли не основным источником финансирования оборотных активов. На некоторых предприятиях ее доля в формировании текущих (оборотных) активов доходит до 80-90 %.

Кредиторская задолженность поставщикам возникает в связи с предусмотренным договорами порядком оплаты закупленных товаров после их поставки или даже продажи. Задолженность бюджету и внебюджетным фондам по налоговым и обязательным платежам, а также работникам по заработной плате обусловлена несовпадением сроков начисления и выплаты. Например, заработная плата работникам за отработанный месяц начисляется в конце этого месяца, а выплачивается в следующем. Аналогичная ситуация складывается по налоговым и обязательным платежам. Таким образом, до момента перечисления или выплаты денежных средств предприятие пользуется чужими финансовыми ресурсами. Поскольку эта ситуация носит постоянный, устойчивый характер, эти средства получили название устойчивых пассивов [13].

На величину кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками влияет:

- длительность отсрочки платежа, определенная договорными условиями: чем больше отсрочка, тем больше имеем величину кредиторской задолженности;
- частота закупок, размер средней партии поставки. Если закупать товар часто и более мелкими партиями, то на оплату будет выходить меньшая сумма задолженности. Оплаты

будут более регулярны, и сумма одного платежа не будет существенной. И наоборот, затоваривание крупной партией на долгий срок приводит к тому, что платеж будет возникать редко, но крупной суммой, которую вывести из оборота затруднительно;

- цена закупленных товаров: чем дороже покупаем, тем больше должны заплатить по обязательствам перед поставщиками;

- договоренности по возврату товара. Если поставщик обязуется через какой-либо период забрать возврат по какому-либо товару, то это необходимо иметь в виду при анализе кредиторской задолженности, так как реальная кредиторская задолженность ниже фактической на сумму данного возврата.

- условия договора поставки, связанные с получением бонусов. Часто поставщики создают излишние запасы на складах своих контрагентов, включая в договор условие о получении последними суммы поощрения при определенном объеме выборки товара. В результате кредиторская задолженность по таким контрактам часто оказывается на конец месяца искусственно завышенной;

- внутренняя финансовая дисциплина компании — желание и возможность осуществлять платежи по обязательствам в срок;

- особенности привлечения банковских кредитов. Возможность использования различных источников денежных средств стабилизирует финансовое положение компании, не ставя ее в значительную зависимость от условий работы с поставщиками.

Торговые сети, при нехватке средств для оплаты кредиторской задолженности, вынуждены достаточно жестко контролировать ее объемы. Для этого для каждого поставщика рассчитываются коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности по группам товара, текущая величина задолженности, объем и период просрочки платежей, исходя из чего, устанавливается приоритет оплат задолженностей поставщикам. В отдельных случаях, когда требуется уточнить очередность платежа, дополнительно анализируется валовой доход от реализации товарной группы соответствующего поставщика. Самыми приоритетными считаются платежи кредиторам, поставлявшим наиболее востребованный быстрооборачиваемый товар, а так же мультибрендовым предприятиям-гигантам.

Для контроля над сроками платежей устанавливается величина средней просрочки. Отсрочки платежей, предусмотренные в договорах с каждым из поставщиков, сводятся в единую форму, и полученная таблица будущих обязательств перед кредиторами поставщиками анализируется еженедельно.

Эффективное управление кредиторской задолженностью перед поставщиками подразумевает одновременное выполнение двух условий:

- ее стоимость должна быть ниже в сравнении с краткосрочным банковским кредитом. Иначе разумнее взять деньги в банке и расплатиться с поставщиком сразу же;

- деньги за товар, приобретенный у поставщика с отсрочкой платежа, должны поступать в компанию раньше, чем истекают сроки погашения кредиторской задолженности. В противном случае велик риск образования кассовых разрывов.

По сравнению с другими способами финансирования, у кредиторской задолженности есть свои преимущества. Во-первых, достаточно простая процедура привлечения. Поставщики зачастую сами заинтересованы отгружать продукцию с отсрочкой оплаты, увеличивая тем самым свои обороты. Во-вторых, стоимость кредиторской задолженности нередко ниже, чем у банковских займов.

К недостаткам кредиторской задолженности как способа финансирования можно отнести узкую направленность (только для пополнения определенных запасов, например) и ограниченное время действия (период отсрочки зафиксирован в договоре; увеличение срока приводит к дополнительным затратам). Кроме того, есть риск, что если компания не погасит свой долг перед поставщиком вовремя, ей придется искать нового. В этой ситуации она, скорее всего, сможет рассчитывать на отсрочку только через несколько месяцев сотрудничества и по достижении определенного объема закупок.

Использование отсрочки платежа, как правило, приводит к увеличению стоимости приобретаемого товара. В связи с этим нужно определить, во сколько компании обойдется ее кредиторская задолженность, имеет ли смысл соглашаться на такие условия.

$$C = \frac{ЦС}{100\% - ЦС} \times \frac{365}{ПО} \times 100\% \quad (64)$$

где С - стоимость предоставляемой отсрочки платежа, %; ЦС - наценка поставщика за товар, отгружаемый на условиях отсрочки оплаты, %; ПО - период отсрочки, дни.

Как видно из формулы, стоимость задолженности за поставленный товар зависит не только от размера наценки, но и от периода отсрочки. Чем он длиннее, тем ниже процентная ставка.

Поставщик, не получивший оплату за отгруженный товар, часто сам бывает вынужден кредитоваться или изымать денежные средства из оборота своего предприятия до момента расчета за свою продукцию [2]. Поэтому любая наценка – это отражение стоимости кредитования до момента получения оплаты. Но если поставщик стремится расширить рынок сбыта или просто заинтересован в покупателе (стабильность, объемы), он не будет существенно увеличивать наценку, так как в этом случае важнее интерес в сбыте продукции.

Важнейший аспект управления кредиторской задолженностью – контроль периода ее оборота в сравнении с дебиторской задолженностью и товарными запасами.

$$T_{КЗ} = \frac{КЗ_{Н/к} + КЗ_{К}}{2 \times C_{\text{прод}}} \times t \quad (65)$$

где  $T_{КЗ}$  - период оборота кредиторской задолженности, дни;  $КЗ_{Н/к}$  - кредиторская задолженность на начало и конец периода, руб.;  $C_{\text{прод}}$  – себестоимость проданной продукции, руб.;  $t$  – количество дней в периоде.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в данном случае медленнее, чем оборачиваемость дебиторской задолженности, но быстрее оборачиваемости товарных запасов.

Если же имеет место неоправданное замедление оборачиваемости кредиторской задолженности, то это, скорее, фактор негативный, нежели позитивный, поскольку в основе его может лежать нарушение платежной дисциплины.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы было совершенствование методики комплексного анализа коммерческой деятельности предприятий розничной торговли для обеспечения достоверной и прозрачной внутренней отчетности как основы управленческих решений.

Рассмотрев методики проведения анализа финансовых результатов, предложенные разными авторами, можно отметить, что выбор той или иной методики проведения анализа для отдельно взятого предприятия зависит от особенностей его функционирования и целей, которых необходимо достичь в процессе анализа.

Методологический подход к содержанию экономического анализа финансовых результатов деятельности предприятия должен заключаться в следующем: анализ финансовых результатов следует проводить, соблюдая логику движения от общего к частному и далее, к определению влияния частного на общее. Иначе говоря, сначала необходимо дать оценку обобщающим показателям, характеризующим финансовые результаты в их динамике, рассмотреть их структуру, определить их изменение в анализируемом периоде по отношению к базисному периоду или к бизнес-плану; выявить факторы, действие которых привело к изменению этих показателей. Затем необходимо провести детальный анализ финансовых результатов на основе углубленного изучения частных показателей и выявления резервов роста прибыли.

Исследуемая компания состоит из нескольких юридических лиц, организационной формой которых является общество с ограниченной ответственностью. Данной компании принадлежат две торговые сети, различающиеся форматами и ценовой политикой.

Управление сетями осуществляется через подразделение Центральный офис. В его состав входят: коммерческий отдел, отдел маркетинга, отдел СТМ, отдел централизованных заказов, отдел развития производственный цех и т.д. На сегодняшний день сеть супермаркетов насчитывает 67 торговых точек, которые расположены в различных городах Красноярского края: Красноярске, Абакане, Ачинске, Железногорске, Лесосибирске и Сосновоборске. Торговые точки объединены в пять дивизионов, которыми руководит операционная дирекция. Сеть дискаунтеров ориентирована на лучшее соотношение цены и качества. На данный момент сеть содержит 40 магазинов в Красноярском крае и Хакасии, и планирует прирасти до 100 точек.

В ходе исследования было предложено:

- включение в методику анализа продаж, прибыльности и рентабельности, основанного на специфических показателях торговой деятельности;
- дополнение существующих этапов анализа коммерческой деятельности показателями, позволяющими сделать анализ предприятий торговли более информативным;
- выделение сигнальных показателей, специфических для торговой деятельности и влияющих на уровень прибыльности предприятия, для отслеживания их динамики и определение периодичности данного контроля.

Методика делится на два блока:

1. анализ результативности коммерческой деятельности
2. анализ деловой активности предприятия

Первый блок содержит в себе анализ доходов, расходов и финансовых результатов.

В качестве анализа доходов предлагается анализировать главную статью в данной группе – прибыль от продаж и ее рентабельность. Поскольку прибыль от продаж приносят торговые точки, анализ рекомендуется проводить не только в рамках всей сети, но и в разрезе розничных магазинов. Это позволит выявлять точки с негативной динамикой и оперативно принимать в их отношении управленческие решения.

Анализ расходов, помимо план-фактного анализа издержек и выявления влияния различных факторов на их изменения, предлагается дополнить исследованием структуры расходов и тенденций к изменению отдельных их статей. Данный анализ позволит определить, изменение каких статей окажет наибольшее влияние на объем расходов, что важно для контроля динамики данных показателей и своевременного принятия мер для сдерживания их роста.



Далее проводится факторный анализ влияния доходов, расходов и финансовых результатов на валовый доход и прибыль от продаж, определяется точка безубыточности и запас финансовой прочности предприятия. Данный анализ позволяет определить степень влияния факторов на данные показатели, тенденции их изменений, и найти резервы для их роста

Затем производится анализ деловой активности, который следует начинать с исследования показателей оборачиваемости. В стандартный анализ включается подробный отчет оборачиваемости товарных запасов, и оценивается эффективность товарных запасов, поскольку для предприятий розничной торговли эти показатели имеют огромное значение.

Следующий этап – анализ дебиторской и кредиторской задолженности.

Дебиторская задолженность в розничной торговле не имеет такого большого значения, как в других отраслях, поскольку потребитель оплачивает полученные товары сразу же. В компании еженедельно контролируются общий объем дебиторской задолженности, доля просроченной, изменение резерва по сомнительным долгам, а также суммы погашения за период.

Кредиторская задолженность имеет огромное значение. Обязательства перед банками компания контролирует ежедневно, перед контрагентами – еженедельно. Как ключевые показатели можно использовать общий объем кредиторской задолженности (с разбивкой по периодам), соотношение кредиторской и дебиторской задолженности (в том числе по срочности).

Так же важен анализ эффективности деятельности сегментов предприятия, поскольку они имеют разнонаправленные действия на финансовые показатели, и очень важно регулярно контролировать данные тенденции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: Учеб. пособ. для вузов / А.У. Альбеков, А.У. Федько, О.А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 326 с.
2. Балашкевич, М.М. – Экономика и организация малого бизнеса: учебник / М.М. Балашкевич. – М.: Олимп, 2014. – 229 с.
3. Бланк, И.А. Торговый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк.- М.: Эльга, 2010. – 423с.
4. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: учебное пособие / Р. Брейли, С. Майерс — М.: Олимп-бизнес, 2014. – 269 с.
5. Герасименко, В.В. Ценообразование: Учебное пособие / В.В. Герасименко - М.: Статут, 2015. – 348 с.
6. Денисова, И.Н. Розничная торговля: учебник / И.Н. Денисова - М.: Дашков и Ко, 2013. – 198 с.
7. Долан, Р.Дж. Эффективное ценообразование: учебное пособие / Г. Саймон, Р.Дж. Долан - М.: Экзамен, 2010. – 269 с.
8. Егоров, В.Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В.Ф. Егоров – СПб.: Питер, 2009. - 249 с.
9. Ерохина Л.И. Экономика в сфере товарного обращения: учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко – М.: Кнорус, 2016. – 297 с.
10. Есипов В.Е. Оценка бизнеса: учебник / В.Е. Есипов – СПб.: Питер, 2012. – 464 с.
11. Жиделева, В.В. Экономика предприятия: Учебное пособие; 2-изд., перераб. и доп. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн – М.: ИНФРА-М, 2010. – 479 с.
12. Иванов, Г.Г. Экономика торговли: Учебное пособие / Г.Г. Иванов - М.: Экзамен, 2008. – 312 с.
13. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: учебное пособие / Д. Нортон, Р. Каплан — М.: Олимп-бизнес, 2011. – 408 с.
14. Карпова, Е.В. Ресурсы торгового предприятия: Учебное пособие / Е.В. Карпова - М.: КноРус, 2012. – 618 с.
15. Касьянов, Н.В. Индивидуальные предприниматели: Учебник / Н.В. Касьянов – М.: Инфра, 2013. – 358 с.
16. Киселева Н.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / Н.А. Киселева –М. Кнорус, 2009. – 514 с.
17. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев // Финансы и статистика. - 2008. № 15. – С. 31-34.

18. Корстьенс, Дж. Торговые войны: учеб. пособие / Дж. Корстьенс, М. Корстьенс - М.: Попурри, 2010. – 325 с.
19. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко, 2012. – 317 с.
20. Кравченко Л.И. Ассортиментная политика на предприятии: учебник / Л.И. Кравченко, 2008. – 460 с.
21. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебник / М.Н. Крейнина - М.: Дело и Сервис, 2011. – 515 с.
22. Кудинов, А.В. Финансовое планирование деятельности предприятия: учебное пособие / А.В. Кудинов - М.: Кнорус, 2013. – 168 с.
23. Кузнецов, К.К. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы: учебное пособие / К.К. Кузнецов – СПб.: Питер, 2015. – 369 с.
24. Леднев А.М. Управленческий учет: прозрачность, оперативность, эффективность: учебник / Леднев А.М. - М.: Кнорус, 2011. – 568 с.
25. Любушин, Н.П. Теория экономического анализа: Курс лекций / Н.П. Любушин – Н.Новгород: НКИ, 2010. – 420 с.
26. Любушин, Н.П. Управление оборотным капиталом: Курс лекций / Н.П. Любушин – Н.Новгород: НКИ, 2009. – 350 с.
27. Молибог, Т.А. Экономика для менеджеров: учебник / Т.А. Молибог – М.: Кнорус, 2008, 460с.
28. Мокерова О.П. Управление коммерческой деятельностью предприятий оптовой торговли: учеб. пособие / О.П. Мокерова – Киров: Алтын, 2012. – 170 с.
29. Мокерова О.П. Управленческий и производственный учет: учеб. пособие / О.П. Мокерова – Киров: Алтын, 2010. – 560 с.
30. Молоткова, Н.В. Организация коммерческих предприятий: учебник / Н.В. Молоткова – Пермь, Издательство ПТГУ, 2015. – 250 с.
31. Нагибина Н.И. Эффективность труда: учебник / Н.И. Нагибина – СПб.: Питер, 2016. – 515с.
32. Неруш, Ю.М. Логистика: Учеб. для вузов / Ю.М. Неруш - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 338 с.
33. Ньюмэн, Э. Розничная торговля. Организация и управление: учеб. для вузов / Э. Ньюмэн, П. Кален - СПб, Питер, 2012. – 370 с.
34. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов – М.: Дашков и К, 2012 – 500с.

35. Пахбухчиямс, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Пахбухчиямс – М.: Дашков и К, 2011. – 672 с.
36. Переверзев, М.П. Основы предпринимательства: учебник / М.П. Переверзев – М.: ИНФРА-М, 2009. – 176 с.
37. Рыбкин, И.Н. Повышаем объемы продаж: учеб. пособие / И.Н. Рыбкин - М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2008. – 212 с.
38. Савин, В.И. Супермаркет: Практическое пособие / В.И. Савин - М.: ДИС, 2009 – 402 с.
39. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. / Г.В. Савицкая - М.: ИНФРА-М, 2012. – 455 с.
40. Самофалов, В.И. Внутрифирменное планирование: Учебное пособие / В.И. Самофалов - Ростов-на-Дону: РГЭУ, 2011. – 179 с.
41. Сидоров, Д.В. Розничные сети, секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними: Учеб. пособие / Д.В. Сидоров – М.: Вершина, 2015. – 229 с.
42. Сироткин, В.Б. Менеджмент стоимости - современная концепция управления бизнесом / В.Б. Сироткин // Экономика и время. – 2012. № 5. – с. 17-21.
43. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник / А.Н. Соломатин – СПб.:Питер, 2013. – 560с.
44. Фатрелл, Ч.М. Управление продажами: учебное пособие / Ч.М. Фатрелл – СПб.: Нева, 2009. – 248 с.
45. Хаирова, С.М. Организация предпринимательской деятельности: учебник / С.М. Хаирова – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400с.
46. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов, В.Е. Хруцкий – М.: Финансы и статистика, 2012. – 316 с.
47. Черник, Н.Ю. Товарная политика предприятия: учебник / Н.Ю. Черник - М.: Экзамен, 2010. – 249 с.
48. Черник, Н.Ю. Бюджетирование: учебник / Н.Ю. Черник - М.: Экзамен, 2011. – 796 с.
49. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев - М.: Инфра-М, 2011. - 812 с.
50. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет - М.: Инфра-М, 2011. - 812 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Основные показатели для принятия управленческих решений

Таблица Б.1 - Основные показатели для принятия управленческих решений

Показатель	Расчет	Периодичность контроля
Продажи, прибыльность и рентабельность		
Выручка за отчетный период в сравнении с планом, %	$\frac{(\text{Выручка}_{\text{факт}} - \text{Выручка}_{\text{план}})}{\text{Выручка}_{\text{план}}} \times 100\%$	Еженедельно
Прирост (падение) выручки относительно аналогичного периода прошлого года, %	$\frac{\text{Выручка}_1}{\text{Выручка}_0} \times 100\% - 100\%$	Еженедельно
Чистый прирост продаж относительно аналогичного периода прошлого года по сопоставимым магазинам, %	$\frac{\text{Выручка}_{\text{LFL1}}}{\text{Выручка}_{\text{LFL0}}} \times 100\% - 100\%$	Еженедельно
Средний чек: размер и динамика относительно предыдущего периода, %	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Количество чеков}}$	Ежемесячно
Коэффициент обслуживания, %	$\frac{\text{Количество чеков}}{\text{Трафик}} \times 100\%$	Ежемесячно
Выручка на 1 кв.м., размер и динамика относительно предыдущего периода, руб.	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Торговая площадь}}$	Ежемесячно
Валовая прибыль, размер, динамика, анализ выполнения плана	Выручка - Себестоимость	Ежемесячно
Чистая прибыль		Ежемесячно
Расходы		
Уровень расходов, %	$\frac{\text{Расходы}}{\text{Товарооборот}} \times 100\%$	Ежемесячно
Товарооборот на рубль расходов, руб.	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Расходы}}$	Ежемесячно
Рентабельность текущих расходов, руб.	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Расходы}}$	Ежемесячно
Уровень списаний	$\frac{\text{Списания}}{\text{Товарооборот}} \times 100\%$	Ежемесячно
Оборачиваемость		
Товарооборачиваемость в днях за период (в целом, в разрезе категорий и поставщиков), размер и динамика	$\frac{\overline{\text{Запас}} \times \text{Дни}}{\text{Товарооборот}}$	Еженедельно
Сумма высвобожденных средств из оборота, руб.	$\Delta \text{Оборачиваемость} \times \text{Однодневный товарооборот}$	Ежеквартально
Запас товара, руб.	Фактическое значение в разрезе мест нахождения (магазины, склады, транзит), а также в динамике	Ежемесячно

## Окончание Таблицы Б.1

Рентабельность оборотных средств	$\frac{\text{ВП}}{\text{ОБС}}$	Ежеквартально
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$\frac{\text{ТО}}{\text{ОБС}}$	Ежеквартально
Дебиторская и кредиторская задолженность		
Общая сумма задолженности, руб.	В абсолютном выражении по факту, анализируется в динамике и в разрезе статей	Ежемесячно
Доля просроченной задолженности, %	Сумма просроченной задолженности : Общая сумма дебиторской/кредиторской задолженности x 100%	Ежемесячно
Оборачиваемость задолженности	$\frac{\text{Задолженность}}{\text{Товарооборот}}$	Ежемесячно
Сумма погашения задолженности, руб.	В абсолютном выражении по факту и в сравнении с предыдущей неделей	Еженедельно